



SKRIPSI

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MENGUNAKAN *FRAMEWORK BALANCED SCORECARD* PADA HOTEL MERDEKA MADIUN

VITA NINDYAWATI AMADHY

NRP 09111640000042

DOSEN PEMBIMBING

DR. OEC. HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP

DOSEN KO-PEMBIMBING

ANANDITA ADE PUTRI, S.T., M.BA

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020



SKRIPSI

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
MENGUNAKAN *FRAMEWORK BALANCED SCORECARD*
PADA HOTEL MERDEKA MADIUN**

VITA NINDYAWATI AMADHY

NRP 09111640000042

DOSEN PEMBIMBING

DR. OEC. HSG. SYARIFA HANOUM, S.T, M.T., CSEP

DOSEN KO-PEMBIMBING

ANANDITA ADE PUTRI, S.T., M.BA

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM
USING BALANCED SCORECARD FRAMEWORK AT HOTEL
MERDEKA MADIUN**

VITA NINDYAWATI AMADHY

NRP 09111640000042

SUPERVISOR

DR. OEC. HSG. SYARIFA HANOUM, S.T, M.T., CSEP

CO-SUPERVISOR

ANANDITA ADE PUTRI, S.T., M.BA

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
MENGUNAKAN *FRAMEWORK BALANCED SCORECARD* PADA
HOTEL MERDEKA MADIUN**

Oleh :

Vita Nindyawati Amadhy
NRP 09111640000042

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian : 23 Juli 2020

Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing



Dr. oec. HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T., CSEP
NIP. 1980010620050120005

Ko-Pembimbing



Anandita Ade Putri, S.T., M.BA
NIP. 1990201972006



Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
MENGUNAKAN *FRAMEWORK BALANCED SCORECARD* PADA
HOTEL MERDEKA MADIUN**

ABSTRAK

Perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik beberapa tahun terakhir seperti di Kota Madiun. Hotel Merdeka merupakan hotel tertua dengan bintang tiga di Kota Madiun. Saat ini tingkat okupansi dan *google rating* dari Hotel Merdeka Madiun menunjukkan tingkat yang paling rendah diantara para kompetitornya. Menghadapi bisnis perhotelan yang semakin kompetitif menjadikan Hotel Merdeka harus responsif dan adaptif menghadapi segala perubahan yang ada agar dapat bersaing. Salah satu aktivitas yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan untuk menilai keberhasilan dan menjadi dasar dalam mengevaluasi hasil kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara kepada *expert judgement*. Pada penelitian ini data akan diolah menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dari hasil penelitian ini, didapatkan 18 sasaran strategis dan 29 *Key Performance Indicator* (KPI). Bobot perspektif yang paling tinggi adalah perspektif *financial*, kemudian disusul perspektif *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. KPI dengan bobot tertinggi pada perspektif *financial* dan *customer* yaitu *Cost per Occupancy Rate* (CPOR) dan peningkatan jumlah media pemasaran. Sedangkan KPI dengan bobot tertinggi pada perspektif *internal business process* dan *learning and growth* adalah jumlah SOP yang dirancang dan nilai kepuasan karyawan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, KPI, Hotel Merdeka, strategi, sasaran strategis

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM USING
BALANCED SCORECARD FRAMEWORK
AT HOTEL MERDEKA MADIUN**

ABSTRACT

The development of the hotel business in Indonesia has increased quite well in recent years, such as in the city of Madiun. Hotel Merdeka is the oldest hotel with three stars in the City of Madiun. At present the occupancy and google rating of the Merdeka Madiun Hotel shows the lowest level among its competitors. Facing an increasingly competitive hospitality business makes Hotel Merdeka must be responsive and adaptive to face all the changes that exist in order to compete. One of the activities that companies can do is to measure company performance to assess success and be the basis for evaluating performance results. This study aims to design a performance measurement system based on the Balanced Scorecard. Data collection in this study was conducted by interviewing the expert judgment. In this study the data will be processed using the Analytical Hierarchy Process (AHP). From the results of this study, 18 strategic objectives and 29 Key Performance Indicators (KPI) were obtained. The highest perspective weights are financial perspective, then followed by customer perspective, internal business process, and learning and growth. The KPI with the highest weight in the financial and customer perspective is Cost per Occupancy Rate (CPOR) and an increase in the number of marketing media. Whereas the KPI with the highest weighting from the perspective of internal business process and learning and growth is the number of SOPs designed and the value of employee satisfaction.

Keywords: *Balanced Scorecard, KPI, Hotel Merdeka, strategy, strategy objective*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan berkah serta rahmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan *Framework Balanced Scorecard* Pada Hotel Merdeka Madiun”** ini dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi syarat menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Manajemen Bisnis Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital.

Selama pengerjaan skripsi ini penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan. Adapun pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan proposal skripsi ini antara lain:

1. Kedua orang tua tercinta, Widya Gunawan Amadhy dan Eka Yuli Setyawati, serta keluarga besar Amadhy yang senantiasa memberikan motivasi, doa dan dukungan kepada penulis selama menjalani perkuliahan di ITS Surabaya.
2. Ibu Dr. oec. HSG. Syarifa Hanoum S.T., M.T., CSEP selaku dosen pembimbing dan Ibu Anandita Ade Putri, S.T., M.BA selaku dosen ko-pembimbing skripsi penulis yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis mampu menyelesaikan proposal skripsi ini dengan baik.
3. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T selaku dosen wali penulis yang memberikan bimbingan dan nasihat selama penulis menempuh masa studi di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala ilmu, bimbingan, dan pengalamannya selama penulis menuntut ilmu di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
5. Ibu Kartini selaku *general manager* dan jajaran manajer serta segenap karyawan Hotel Merdeka Madiun yang telah memberikan kesempatan dan pembelajaran kepada penulis dalam melaksanakan penelitian skripsi di Hotel Merdeka Madiun.

6. Keluarga besar Kos Myomyon 32 dan Madiun Club yang selalu ada di saat suka maupun duka, yang selalu memotivasi, mendukung, dan menasehati penulis untuk menjadi pribadi yang lebih baik lagi
7. Sahabat terbaik Dhaniel Julian, Vindy Rizqy, Prista Damayanti, dan Syafira Refora yang selalu mendukung penulis.
8. Keluarga PT Boma Bisma Indra (Persero) khususnya *Public Relation Division* yang menjadi tempat magang penulis pada semester akhir yang selalu mendukung dan memotivasi penulis.
9. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis khususnya UMBRA yang selalu memberikan dukungan kepada penulis.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan doa, semangat, dan motivasi yang diberikan selama pengerjaan skripsi ini.

Penulis telah mengerahkan semua kemampuan terbaik dalam menyusun skripsi ini, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak sempurna. Segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diterima demi perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Manfaat Praktis	11
1.4.2 Manfaat Keilmuwan.....	11
1.5 Ruang Lingkup.....	12
1.5.1 Batasan	12
1.5.2 Asumsi.....	12
1.6 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.2 Analisis Kondisi Internal dan Eksternal.....	16
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	26
2.1.4 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	34
2.1.5 <i>Strategy Map</i>	35
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu dan <i>Gap</i> Penelitian	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Metode dan Tahap Penelitian	45
3.1.1 Tahap Identifikasi Masalah dan Studi Literatur	45
3.1.2 Tahap Pengumpulan Data	45

3.1.3	Tahap Pengolahan Data	50
3.1.4	Tahap Analisis dan Kesimpulan	55
3.2	Bagan Alir Penelitian	55
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian	57
3.4	Desain Penelitian	58
3.5	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	58
3.6	Teknik Pengolahan Data	59
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		61
4.1	Analisis Internal dan Eksternal	61
4.1.1	Analisis Business Model Canvas	61
4.1.2	Analisis Value Chain	65
4.1.3	Analisis 7S	70
4.1.4	Analisis PESTEL	73
4.1.5	Analisis Porter's Five Forces	79
4.1.6	Analisis SWOT	90
4.1.7	Matriks TOWS	91
4.2	Perancangan Desain Pengukuran Kinerja Perusahaan	93
4.2.1	Sasaran Strategis Perusahaan	93
4.2.2	<i>Strategy Map</i> Perusahaan	93
4.2.3	Identifikasi Proses Bisnis	99
4.2.4	KPI Perusahaan	104
4.2.5	Kamus KPI	107
4.3	Pembobotan KPI Perusahaan	128
4.3.1	Pembobotan Perspektif BSC	128
4.3.2	Pembobotan Sasaran strategis	128
4.3.3	Pembobotan Indikator	130
4.3.4	Pembobotan Keseluruhan	133
4.4	Perancangan Pengukuran Kinerja	136
4.4.1	Perspektif <i>Financial</i>	136
4.4.2	Perspektif <i>Customer</i>	136
4.4.3	Perspektif <i>Internal Business Process</i>	137
4.4.4	Perspektif <i>Learning and Growth</i>	137

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	141
5.1 Kesimpulan.....	141
5.2 Saran.....	142
DAFTAR PUSTAKA	144
LAMPIRAN.....	151

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kriteria Mutlak Usaha Hotel Berbintang	2
Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 2. 2 Peta Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3. 1 Visi dan Misi Hotel Merdeka Madiun	46
Tabel 3. 2 Matriks Perbandingan Berpasangan.....	54
Tabel 3. 3 Skala Kepentingan Relatif	54
Tabel 3. 4 <i>Timeline</i> Penelitian.....	58
Tabel 4. 1 Analisis Porter's <i>Five Forces</i> Hotel Merdeka Madiun	80
Tabel 4. 2 Analisis SWOT Hotel Merdeka Madiun.....	90
Tabel 4. 3 Matriks TOWS Hotel Merdeka Madiun	92
Tabel 4. 4 Sasaran Strategis Hotel Merdeka Madiun.....	93
Tabel 4. 5 Proses Bisnis Level 0 Pelayanan Tamu Hotel Merdeka Madiun.....	100
Tabel 4. 6 Hubungan KPI dalam IBP.....	104
Tabel 4. 7 KPI Level Korporat.....	105
Tabel 4. 8 Kamus KPI F1.1	107
Tabel 4. 9 Kamus KPI F1.2.....	108
Tabel 4. 10 Kamus KPI F1.3.....	109
Tabel 4. 11 Kamus KPI F2.1	109
Tabel 4. 12 Kamus KPI F3.1	110
Tabel 4. 13 Kamus KPI F3.2.....	111
Tabel 4. 14 Kamus KPI F3.3.....	112
Tabel 4. 15 Kamus KPI C1.1	112
Tabel 4. 16 Kamus KPI C2.1	113
Tabel 4. 17 Kamus KPI C3.1	114
Tabel 4. 18 Kamus KPI C3.2	115
Tabel 4. 19 Kamus KPI C4.1	115
Tabel 4. 20 Kamus KPI C4.2	116
Tabel 4. 21 Kamus KPI C5.1	117
Tabel 4. 22 Kamus KPI C5.2	118
Tabel 4. 23 Kamus KPI I1.1.....	118
Tabel 4. 24 Kamus KPI I2.1.....	119

Tabel 4. 25 Kamus KPI I3.1	120
Tabel 4. 26 Kamus KPI I4.1	120
Tabel 4. 27 Kamus KPI I5.1	121
Tabel 4. 28 Kamus KPI I6.1	122
Tabel 4. 29 Kamus KPI I6.2	122
Tabel 4. 30 Kamus KPI I6.3	123
Tabel 4. 31 Kamus KPI I6.4	124
Tabel 4. 32 Kamus KPI I6.5	124
Tabel 4. 33 Kamus KPI L1.1	125
Tabel 4. 34 Kamus KPI L2.1	126
Tabel 4. 35 Kamus KPI L3.1	126
Tabel 4. 36 Kamus KPI L4.1	127
Tabel 4. 37 Bobot Keseluruhan KPI.....	133
Tabel 4. 38 Pembobotan Keseluruhan.....	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Hotel Merdeka Madiun	4
Gambar 1. 2 Grafik Persentase Rata-rata Okupansi Hotel Bintang 2 & 3 Kota Madiun Per Hari.....	5
Gambar 1. 3 Grafik Google <i>Rating</i> Hotel Bintang 2 & 3 di Madiun.....	6
Gambar 1. 4 Diagram <i>Tree Analysis</i> Permasalahan Hotel Merdeka Madiun	10
Gambar 2. 1 <i>Business Model Canvas</i>	17
Gambar 2. 2 Analisis <i>Value Chain</i>	18
Gambar 2. 3 Model McKinsey 7S.....	20
Gambar 2. 4 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	27
Gambar 2. 5 Hubungan Sebab – Akibat Inti Pengukuran Pelanggan	28
Gambar 2. 6 Value Proposition Pelanggan	30
Gambar 2. 7 Perspektif Bisnis Proses Internal.....	31
Gambar 2. 8 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	32
Gambar 2. 9 <i>Strategy Map Balanced Scorecard</i>	36
Gambar 2. 10 <i>Strategy Map</i> Hotel Grasia Semarang.....	43
Gambar 2. 11 <i>Strategy Map</i> Hotel Paseban Sena	44
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Hotel Merdeka Madiun	49
Gambar 3. 2 <i>Building Blocks</i> dalam IDEF0.....	51
Gambar 3. 3 <i>Decomposition</i> dalam IDEF0.....	52
Gambar 3. 4 Struktur Hierarki	53
Gambar 3. 5 Bagan Alir Penelitian	56
Gambar 4. 1 Analisis <i>Business Model Canvas</i> Hotel Merdeka Madiun	64
Gambar 4. 2 Analisis <i>Value Chain</i> Hotel Merdeka Madiun	69
Gambar 4. 3 Grafik <i>E-Wallet</i> dengan Pengguna Terbanyak.....	76
Gambar 4. 4 Analisis Porter's <i>Five Forces</i> Hotel Merdeka Madiun	79
Gambar 4. 5 <i>Strategy Map</i> Hotel Merdeka Madiun.....	94
Gambar 4. 6 Proses Bisnis Pelayanan Tamu Hotel Merdeka Madiun	99
Gambar 4. 7 Proses Bisnis Hotel Merdeka Level 1	100
Gambar 4. 8 Proses Bisnis Reservasi Hotel Merdeka Madiun	101
Gambar 4. 9 Proses Bisnis <i>Check In</i> Hotel Merdeka Madiun.....	102

Gambar 4. 10 Proses Bisnis <i>Provide Service</i> Hotel Merdeka Madiun	102
Gambar 4. 11 Proses Bisnis <i>Check Out</i> Hotel Merdeka Madiun	103
Gambar 4. 12 Pembobotan Global Perspektif pada BSC	128
Gambar 4. 13 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif <i>Financial</i>	129
Gambar 4. 14 Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif <i>Customer</i>	129
Gambar 4. 15 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif IBP	130
Gambar 4. 16 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif <i>Learning and Growth</i> . 130	
Gambar 4. 17 Pembobotan indikator sasaran strategis 1 perspektif <i>financial</i>	131
Gambar 4. 18 Pembobotan indikator sasaran strategis 2 perspektif <i>financial</i>	131
Gambar 4. 19 Pembobotan indikator sasaran strategis 1 perspektif <i>customer</i>	131
Gambar 4. 20 Pembobotan indikator sasaran strategis 2 perspektif <i>customer</i>	132
Gambar 4. 21 Pembobotan indikator sasaran strategis 3 perspektif <i>customer</i>	132
Gambar 4. 22 Pembobotan indikator sasaran strategis 1 perspektif IBP.....	132
Gambar 4. 23 Form Penilaian KPI Perspektif <i>Financial</i>	136
Gambar 4. 24 Form Penilaian KPI Perspektif <i>Customer</i>	137
Gambar 4. 25 Form Penilaian KPI Perspektif <i>Internal Business Process</i>	137
Gambar 4. 26 Form Penilaian KPI Perspektif <i>Learning and Growth</i>	138

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penerimaan Skripsi	151
Lampiran 2 Form Penilaian KPI pada Perspektif <i>Financial</i>	152
Lampiran 3 Form Penilaian KPI pada Perspektif <i>Customer</i>	155
Lampiran 4 Form Penilaian KPI pada Perspektif <i>Internal Business Process</i>	157
Lampiran 5 Form Penilaian KPI pada Perspektif <i>Learning and Growth</i>	161
Lampiran 6 <i>Logbook</i> Wawancara	162
Lampiran 7 Kuesioner <i>Analytical Hierarchy Process</i>	164
Lampiran 8 Dokumentasi wawancara.....	171
Lampiran 9 Kuesioner Kepuasan Pelanggan	175
Lampiran 10 Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	180
Lampiran 11 Tentang Penulis	185

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I akan menjelaskan latar belakang mengenai kondisi yang menyebabkan dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat, ruang lingkup meliputi batasan dan asumsi selama penelitian serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik beberapa tahun terakhir. Di Jawa Timur sendiri pertumbuhan hotel-hotel baru dengan bermacam-macam kelas terus bermunculan, baik kelas hotel nonbintang maupun hotel berbintang. Pertumbuhan hotel berbintang kian membaik didukung oleh adanya faktor perekonomian di daerah yang semakin berkembang dan adanya kebijakan dari pemerintah daerah dalam memberikan kemudahan perizinan pendirian hotel. Selain itu banyaknya kegiatan *meeting, incentive, convention, dan exhibition* (MICE) yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun korporat turut mendukung perlunya pembangunan hotel berbintang di daerah-daerah yang mana juga mampu untuk menunjang fasilitas pariwisata yang sekarang sedang digalakkan pemerintah (Rozack, 2019).

Di Indonesia, bisnis perhotelan secara langsung diawasi dan ditinjau oleh Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) yang dilakukan setiap tiga tahun sekali. Peninjauan tersebut memiliki tujuan untuk melakukan pembinaan, peningkatan mutu, pengkoordinasian, dan pengembangan pariwisata. Berdasarkan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 tentang standar usaha hotel, di Indonesia pengelompokkan kelas hotel berbintang diklasifikasikan menjadi lima tingkatan. Pengklasifikasian hotel berbintang ditinjau melalui beberapa aspek meliputi produk, pelayanan, dan pengelolaan. Tabel 1.1 merupakan kriteria mutlak standar usaha hotel berbintang menurut Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Tabel 1. 1 Kriteria Mutlak Usaha Hotel Berbintang

No	Aspek	No	Unsur	No	Sub Unsur
I	Produk	1	Bangunan	1	Terdapat suatu bangunan hotel
		2	Penanda Arah	2	Terdapat <i>hotel signboard</i>
		3	Parkir	3	Terdapat <i>parking area</i> dan pengaturan lalu lintasnya
		4	<i>Lobby</i>	4	Terdapat <i>lobby</i>
		5	Toilet Umum	5	Terdapat toilet umum
		6	<i>Front Office</i>	6	Terdapat gerai atau meja kursi
		7	Fasilitas Makan dan Minum	7	Terdapat ruang makan dan minum dengan sirkulasi udara dan pencahayaan
		8	<i>Guest room</i>	8	Terdapat kamar tidur dengan perlengkapannya, termasuk kamar mandi
				9	Terdapat denah lokasi kamar dan petunjuk penyelamatan diri
		9	Dapur	10	Terdapat dapur dan perlengkapannya
		10	<i>Office</i>	11	Terdapat Ruang Pimpinan
		11	Utilitas	12	Terdapat Ruang Karyawan
				13	Terdapat Instalasi Air Bersih
		12	Pengelolaan Limbah	14	Tempat penampungan sampah sementara
				15	Instalasi Pengolahan Air Limbah
II	Pelayanan	13	Kantor Depan	16	Terdapat <i>receptionist</i>
		14	Tata Graha	17	Pelayanan pembersihan fasilitas tamu, fasilitas publik dan fasilitas karyawan
		15	Area Makan dan Minum	18	Terdapat restoran atau tempat makan
		16	Keamanan	19	Terdapat <i>security</i>
		17	Kesehatan	20	Terdapat pelayanan kesehatan
				21	Memiliki <i>organization structure</i>
III	Pengelolaan	18	Organisasi	22	Memiliki peraturan perusahaan
		19	Manajemen	23	Hotel memiliki program pemeriksaan kesehatan karyawan
				24	Pemeliharaan sanitasi, <i>hygiene</i> dan lingkungan
		20	Sumber Daya Manusia	25	<i>Employee competence certification</i>

Sumber: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2014)

Pertumbuhan hotel berbintang mulai menjangkau berbagai daerah kecil atau yang biasa disebut sebagai *secondary city*. Menurut Herry Siswanto, Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Jawa Timur, menyatakan bahwa pada tahun 2019 jumlah hotel di Jawa Timur berada pada kisaran angka 650 dan sepanjang tahun 2018 tercatat tingkat okupansi rata-rata hotel di Jawa Timur sekitar 64,2% (Rozack, 2019). Ketua PHRI Jawa Timur juga menuturkan bahwa di daerah-daerah terlihat pesatnya pertumbuhan hotel berbintang seperti yang terjadi di Kota Madiun.

Kota Madiun adalah kota yang sedang berkembang di provinsi Jawa Timur bagian barat yang dilintasi oleh jalur tol trans jawa sehingga membawa dampak yang cukup signifikan bagi kemajuan Kota Madiun yaitu menjadikannya sebagai kota transit atau daerah untuk persinggahan. Menurut B Sukamdani, ketua umum PHRI, tersambunganya tol trans jawa mendorong naiknya tingkat okupansi hotel pada daerah yang dilalui tol tersebut, terbukti selama idul fitri 2019 tingkat okupansi hotel mencapai 85% dan naik hingga 5% dari tahun yang lalu (Bisnis.com, 2019). Kemudahan akses, kondisi keamanan, letak geografis yang strategis, wisata alam dan sejarah serta kuliner yang menggiurkan, adanya pusat perbelanjaan, perguruan tinggi negeri, serta sektor industri jasa dan manufaktur yang dikelola swasta maupun BUMN menjadikan salah satu faktor Kota Madiun ramai akan pengunjung.

Adanya *city branding* Madiun Kota Kharismatik dan Kota Pendekar juga menjadi daya tarik tersendiri bagi Kota Madiun. Kota yang dikenal dengan makanan khas pecelnya ini juga dijuluki Kota Gadis yang memiliki arti kota perdagangan, pendidikan, dan industri. Industri jasa adalah salah satu industri yang berkembang sangat baik di Kota Madiun, salah satunya yaitu jasa akomodasi perhotelan. Bisnis perhotelan di Kota Madiun dinilai sangat menjanjikan karena letak Kota Madiun sangat strategis yaitu ditengah-tengah yang dikelilingi dengan berbagai wisata alam dari wilayah eks-keresidenan Madiun. Selain itu, faktor pendukung adanya kemudahan perizinan untuk investasi yang diberikan oleh pemerintah kota berdampak cukup baik pada meningkatnya pertumbuhan hotel baru di Kota Madiun. Sehingga sebagai kota transit, membuat bisnis perhotelan di kota ini tidak pernah sepi dan selalu ramai akan pendatang.

Saat ini Kota Madiun juga sedang melakukan proyek *Smart City* yang memiliki enam aspek indikator unggulan yang mana salah satu aspeknya yaitu *smart branding*. Tujuan dari *smart branding* adalah untuk meningkatkan daya saing daerah dengan pengembangan budaya kearifan lokal untuk penataan wajah kota dan pemasaran potensi daerah dalam lingkup lokal, nasional, maupun internasional. Salah satu sasaran yang digunakan dalam *smart branding* yaitu membangun dan memasarkan ekosistem pariwisata (*tourism branding*) dengan cara membangun infrastruktur yang mendukung kenyamanan wisatawan melalui

penyediaan fasilitas penginapan (hotel). Dalam mewujudkan Madiun *Smart City*, Dinas Kepariwisata Kota Madiun lebih fokus terhadap aspek *smart branding* yang salah satunya melalui penyediaan jasa termasuk adanya jasa akomodasi penginapan atau hotel yang memadai dan berkualitas tinggi (Rita, 2019). Sehingga bisnis penyediaan penginapan atau perhotelan di Kota Madiun nantinya akan semakin berkembang dan lingkungan bisnisnya akan semakin kompetitif.

Menurut Aris Suharno, sekretaris PHRI Kota Madiun menyatakan bahwa tingkat okupansi hotel berbintang di Kota Madiun dari tahun ke tahun meningkat cukup tinggi. Tahun 2017 tingkat okupansi menunjukkan angka 50%-70%, sedangkan pada tahun 2018 mencapai 90%-100% (Wulan, 2018). Selain itu pada tahun 2014 hingga 2019 telah terdapat lima hotel bintang tiga keatas yang baru, yang mana hal ini akan membuat industri perhotelan di Kota Madiun semakin kompetitif. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menjadikan pemeran bisnis hotel lama harus mampu bertahan dan bersaing dengan kompetitor baru.

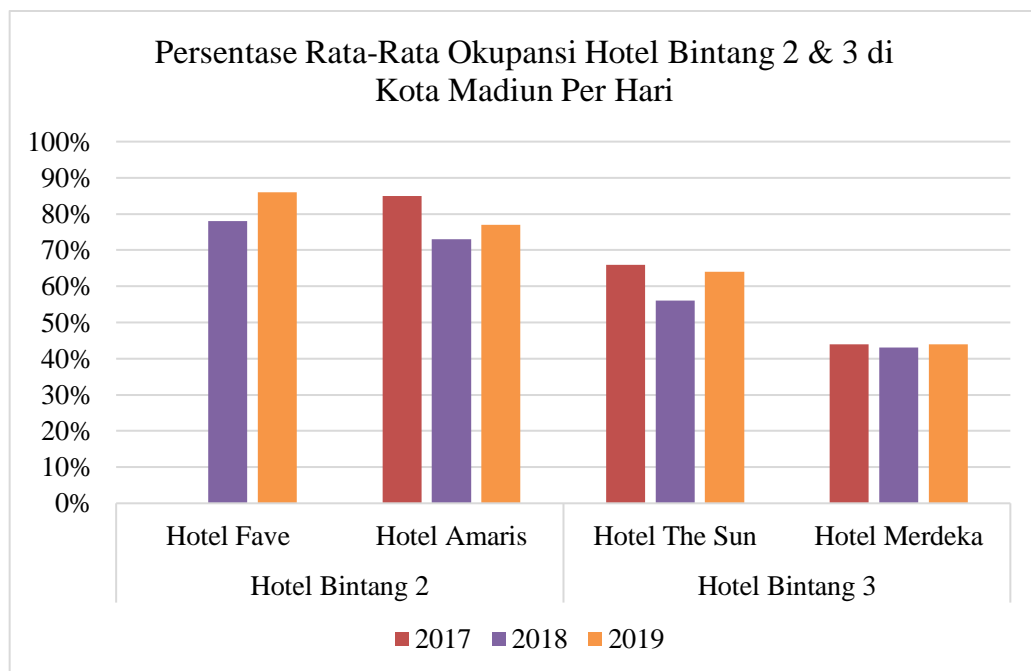


Gambar 1. 1 Hotel Merdeka Madiun

Sumber: Dokumen Pribadi

Gambar 1.1 merupakan Hotel Merdeka Madiun yang merupakan hotel tertua di Kota Madiun. Hotel peninggalan Belanda yang berdiri pada tahun 1904 ini memiliki jumlah kamar 98, memiliki fasilitas berupa restoran, sarana olahraga dan hiburan, serta lokasi strategis, sehingga Hotel Merdeka Madiun menjadi salah satu hotel berbintang tiga di Kota Madiun. Di Kota Madiun sebelum tahun 2014 hanya

Hotel Merdeka saja yang memiliki status hotel berbintang. Namun saat ini banyak kompetitor hotel baru dengan kelas diatas bintang satu telah memasuki pasar perhotelan di Kota Madiun. Akhir tahun 2014 mulai terdapat tiga hotel baru dengan bintang dua dan tiga yang menjadi kompetitor dari Hotel Merdeka yaitu Hotel Amaris (bintang dua), Fave (bintang dua), dan The Sun (bintang tiga). Pada tahun 2020 Hotel Ibis juga akan memasuki pasar Madiun dan sedang melakukan pembangunan sehingga akan menambah jumlah kompetitor dari Hotel Merdeka. Hal ini menyebabkan Hotel Merdeka Madiun sebagai hotel tertua yang berbintang harus segera responsif dan adaptif menghadapi segala perubahan yang ada agar dapat bersaing dan mempertahankan pelanggan.

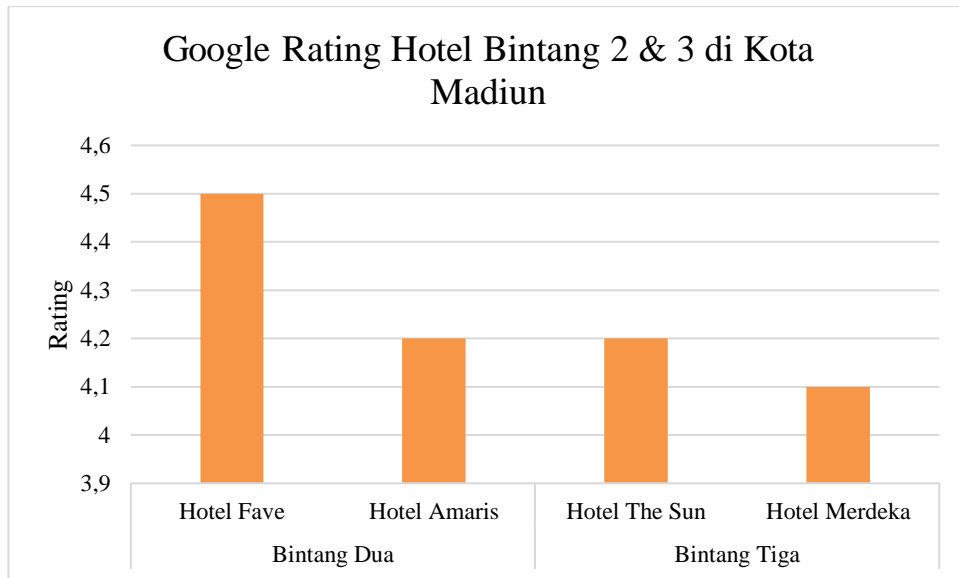


Gambar 1. 2 Grafik Persentase Rata-rata Okupansi Hotel Bintang 2 & 3 Kota Madiun Per Hari

Sumber: Hotel Merdeka Madiun (2019)

Gambar 1.2 adalah grafik persentase rata-rata okupansi per hari hotel dengan bintang dua dan tiga di Kota Madiun tahun 2017 hingga 2019. Pada tahun 2017 dapat dilihat Hotel Fave belum memiliki data okupansi dikarenakan belum memasuki pasar perhotelan Kota Madiun. Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat bahwa Hotel Merdeka Madiun memiliki persentase rata-rata okupansi per hari terendah dibandingkan dengan kompetitornya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Hotel Merdeka dalam penjualan kamarnya tergolong rendah dan tertinggal

dibandingkan dengan kompetitor dengan kelas dibawahnya. Hotel Amaris yang merupakan salah satu kompetitor dari Hotel Merdeka pada tahun 2017 memiliki okupansi atau mampu menjual kamarnya hingga 80% lebih dalam satu hari, namun Hotel Merdeka hanya mampu menjual sekitar 40%. Selain itu dari gambar 1.2 dapat dilihat bahwa okupansi per hari Hotel Merdeka dari tahun 2017 hingga 2019 cenderung menunjukkan hasil yang datar.



Gambar 1. 3 Grafik Google *Rating* Hotel Bintang 2 & 3 di Madiun

Sumber: Google (2019)

Gambar 1.3 merupakan grafik hasil ulasan google *rating* dari hotel berbintang dua dan tiga di Madiun. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa Hotel Merdeka Madiun memiliki *rating* yang terendah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan atas pengalaman yang didapat masih sangat rendah. Berdasarkan ulasan pelanggan yang terdapat pada Google *rating*, mayoritas pelanggan merasa kurang puas atas pelayanan dan fasilitas yang diberikan Hotel Merdeka sehingga pelanggan cenderung memberikan *review* yang kurang baik dan memberikan *rating* atau penilaian bintang yang sedikit. Perlu adanya strategi khusus bagi Hotel Merdeka Madiun agar mampu memberikan pelayanan terbaik sehingga pelanggan akan memberikan *feedback*, *review*, dan *rating* yang positif. *Review* dan *rating* akan berguna sebagai pertimbangan pelanggan lain dalam menentukan keputusan pembelian. Strategi khusus juga dibutuhkan oleh perusahaan agar mampu bersaing dengan kompetitor.

Berdasarkan data hasil okupansi rata-rata per hari dan google *rating* dari hotel berbintang di Kota Madiun, menunjukkan bahwa Hotel Merdeka berada pada posisi terendah dibandingkan kompetitornya sehingga perlu adanya evaluasi dan perbaikan oleh pihak perusahaan. Menghadapi industri perhotelan di Kota Madiun yang semakin kompetitif, menjadikan Hotel Merdeka Madiun diharuskan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Pelayanan yang baik dan maksimal tentunya akan memberikan tingkat kepuasan bagi pelanggan (Atmawati & Wahyuddin, 2004). Menurut Djudiyah (2013) terdapat empat aspek atau faktor utama yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih penginapan hotel. Faktor pertama yang terpenting yaitu fasilitas yang diberikan meliputi kamar, interior, *furniture*, dan kondisi lingkungan. Faktor kedua yang juga tidak kalah penting yaitu pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan. Faktor ketiga yaitu keamanan dan kondisi tempat parkir kendaraan pelanggan. Dan yang terakhir yaitu faktor desain eksterior dari hotel.

Pelayanan yang diberikan tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang handal dan berkompeten karena termasuk aset yang paling berharga dan sumber keunggulan kompetitif di suatu perusahaan. Untuk itu perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia demi mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan *skill* dan kompetensi sumber daya manusia dalam proses operasional perusahaan menjadi fokus utama guna memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan karena dengan adanya SDM yang handal akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di tengah industri perhotelan yang semakin berkembang. Selain itu, adanya persaingan bisnis yang semakin kompetitif menjadikan pengelolaan sumber daya manusia menjadi fokus utama dan berperan penting sebagai pilar penyangga utama perusahaan sekaligus penggerak roda perusahaan dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan dan visi misi perusahaan.

Peran dari sumber daya manusia akan menentukan jalannya suatu perusahaan apakah berhasil atau tidak, untuk itu diperlukan sistem manajemen yang handal secara sistematis dan terencana untuk mengelola SDM agar *goals* perusahaan tercapai secara maksimal. Selain itu persaingan yang kompetitif juga akan menyebabkan kesulitan perusahaan dalam memperoleh loyalitas pelanggan dan menjadi pemimpin pasar dalam jangka pendek. Untuk mengatasi hal ini

dibutuhkan penyusunan strategi khusus dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis yang mana faktor eksternal dan internal sering berubah sangat cepat. Melakukan pengukuran kinerja perusahaan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan, karena merupakan faktor penting dalam menilai pencapaian dan keberhasilan serta menjadi dasar dalam mengevaluasi hasil kinerja dari periode sebelumnya.

Pada umumnya perusahaan hanya memperhatikan aspek finansial dalam melakukan pengukuran kinerja (cara tradisional). Menurut Jeno (1997), memperhatikan aspek finansial hanya memberikan hasil keuangan jangka pendek sehingga tidak cukup untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Selain itu, adanya konkurensi yang terjadi mengharuskan perusahaan mencari potensi baru yang bisa dikembangkan. Lingkungan bisnis yang terus berkembang sangat kompetitif juga menuntut pengukuran kinerja ditinjau dari aspek nonfinansial. Pengukuran kinerja secara tradisional yang hanya memperhatikan aspek finansial belum merefleksikan kinerja perusahaan yang sebenarnya (Kaplan & Norton, 2000). Untuk itu perusahaan juga harus mengukur hal-hal di luar aspek finansial, sehingga perusahaan membutuhkan alat pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja secara menyeluruh dari segi finansial dan nonfinansial. Salah satu alat pengukuran kinerja yang mampu menilai dari berbagai perspektif meliputi aspek finansial dan nonfinansial yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

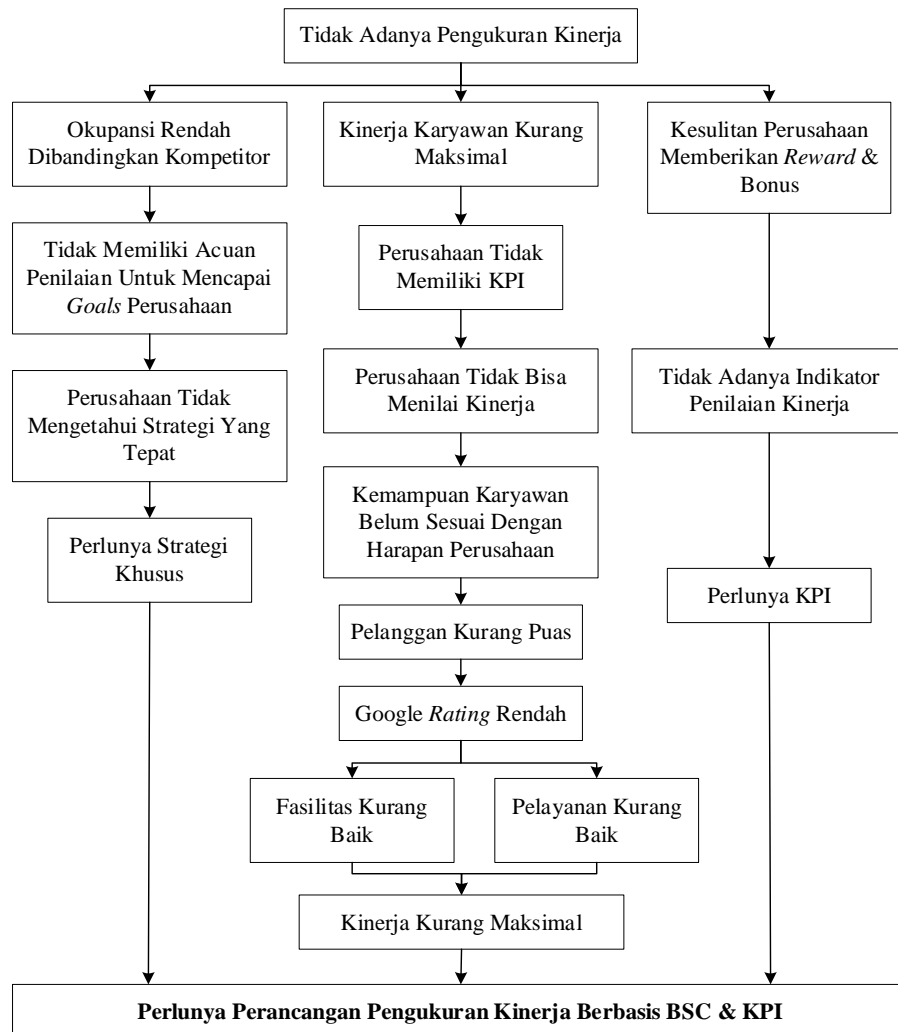
Balanced Scorecard (BSC) merupakan *tools* pengukuran kinerja untuk menerjemahkan visi misi dan strategi ke dalam suatu *action* menggunakan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang memiliki hubungan sebab akibat (Luis & Biromo, 2013). *Balanced Scorecard* juga berfungsi untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan nonfinansial, indikator internal dan eksternal, indikator kinerja masa lalu, kini, dan masa depan (Kaplan & Norton, 2004). *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth*. Empat perspektif tersebut saling melengkapi dan memiliki keterkaitan yang berada dalam hubungan sebab akibat (*strategy map*) dimana strategi yang relevan akan diletakkan pada tiap-tiap bagian.

Perusahaan hingga saat ini belum memiliki pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC), sehingga menyebabkan perusahaan tidak mempunyai penilaian yang baik dan baku yang menjadi acuan untuk mencapai tujuan (Kartini, 2019). Dengan tidak adanya pengukuran kinerja yang handal maka perusahaan tidak bisa mengetahui kemampuannya telah sesuai dengan harapan (tujuan) atau belum. Permasalahan tersebut juga akan berdampak pada hasil SDM yang berkualitas rendah yang akan berpengaruh terhadap kinerja yang buruk sehingga akan menyebabkan buruknya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Selain itu, pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi dalam mencapai sasaran dan untuk mentaati standar yang ada sehingga dapat memberikan *outcomes* yang diharapkan (Kaplan & Norton, 1996). Sedangkan fungsi sistem pengukuran kinerja yaitu untuk membangun kesepakatan atau konsensus antara *top management* dengan bawahan untuk memberikan *reward* atas aktivitas yang diharapkan oleh organisasi (Lynch & Cross, 1993).

Pengukuran kinerja berperan penting untuk menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan dan menjadi ukuran berhasil atau tidaknya strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Apabila suatu organisasi tidak dapat mencapai targetnya maka indikasi yang pertama yaitu strategi yang dilakukan tidak berjalan dengan benar. Untuk itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang dapat mengontrol aktivitas atau strategi perusahaan. Pengukuran kinerja suatu organisasi dapat tercapai dengan menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI). Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik maka diharapkan perusahaan dapat menunjukkan tingkat performansi dan tingkat keberhasilan pencapaian kinerja. Sehingga dengan adanya pengukuran kinerja ini akan memiliki dampak signifikan terhadap perusahaan dan mampu berjalan secara komprehensif dan efektif.

Permasalahan-permasalahan yang dialami oleh Hotel Merdeka Madiun yaitu tidak adanya pengukuran kinerja yang menyebabkan rendahnya tingkat okupansi dibandingkan kompetitor, kinerja karyawan dan divisi kurang maksimal, serta kesulitan perusahaan dalam memberikan *reward* dan bonus. Rendahnya tingkat okupansi tersebut disebabkan karena perusahaan tidak memiliki acuan penilaian untuk mencapai *goals* perusahaan sehingga perusahaan tidak mengetahui strategi yang tepat. Permasalahan selanjutnya yaitu kinerja karyawan kurang maksimal

yang disebabkan oleh tidak adanya *Key Performance Indicator* (KPI) sehingga perusahaan tidak bisa menilai kinerja. Hal tersebut juga menyebabkan kemampuan karyawan belum sesuai dengan harapan perusahaan yang berdampak pada kurangnya kepuasan pelanggan sehingga menyebabkan rendahnya *rating* Hotel Merdeka di google. Rendahnya google *rating* tersebut disebabkan karena fasilitas dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan kurang maksimal. Pelayanan yang kurang baik juga menyebabkan diperlukannya evaluasi kinerja. Permasalahan selanjutnya yaitu adanya kesulitan perusahaan dalam memberikan *reward* dan bonus yang disebabkan karena tidak adanya indikator penilaian kinerja, sehingga diperlukan perumusan *Key Performance Indicator* (KPI). Permasalahan yang dihadapi oleh Hotel Merdeka Madiun akan digambarkan dengan diagram *tree analysis* yang disajikan pada gambar 1.4.



Gambar 1. 4 Diagram *Tree Analysis* Permasalahan Hotel Merdeka Madiun

Menanggapi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh Hotel Merdeka Madiun, maka diperlukan penelitian mengenai bagaimana merancang suatu model pengukuran kinerja perusahaan berbasis *Balanced Scorecard* untuk membantu perusahaan dalam mencapai sasaran strategis. *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan dalam penelitian ini karena bersifat komprehensif dan sangat responsif serta adaptif terhadap berbagai lingkungan bisnis. Dalam penelitian ini akan dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Hotel Merdeka Madiun.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana merumuskan sistem pengukuran kinerja menggunakan *framework Balanced Scorecard* pada Hotel Merdeka Madiun?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Membuat *strategy map* pada tingkat korporasi.
2. Merancang desain sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada level korporat.
3. Mengetahui bobot pada setiap sasaran strategis dan KPI.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dalam penelitian ini meliputi manfaat praktis dan manfaat keilmuan yang akan dijabarkan sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Praktis

1. Terbentuknya peta strategi perusahaan.
2. Terbentuknya *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan.
3. Informasi mengenai bobot setiap sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) Hotel Merdeka Madiun.

1.4.2 Manfaat Keilmuan

1. Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh peneliti selama menjalani masa studi di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Memberikan kontribusi teoritis yang berfungsi sebagai ide untuk penelitian selanjutnya mengenai pembuatan *strategy map* dan *key performance indicator* berbasis *Balanced Scorecard*.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian diperlukan untuk menghindari adanya pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka penelitian ini akan difokuskan sesuai dengan latar belakang, rumusan masalah, dan juga tujuan penelitian. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini terdiri dari batasan dan asumsi.

1.5.1 Batasan

Batasan penelitian ini akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini yaitu Hotel Merdeka Madiun.
2. Metode yang digunakan untuk pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard*.
3. Pembobotan yang dilakukan dengan metode AHP.

1.5.2 Asumsi

Pada penelitian ini diasumsikan bahwa:

1. Tidak terdapat perubahan informasi meliputi informasi mengenai kondisi eksternal internal perusahaan, profil Hotel Merdeka Madiun, tingkat okupansi dan google *rating* hotel berbintang tiga di Kota Madiun, Madiun *Smart City* serta data perekonomian Kota Madiun. Informasi dan data yang digunakan tidak mengalami perubahan apapun sejak dikumpulkan mulai dari bulan September 2019 hingga Januari 2020.
2. Pada penelitian ini juga diasumsikan kondisi perekonomian dan sektor pariwisata berjalan dengan normal, tidak terdapat perubahan sistem manajemen dari Hotel Merdeka Madiun.

1.6 Sistematika Penulisan

Pembuatan penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab untuk memudahkan penulisan, pembahasan dan penilaian dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat praktis dan keilmuan penelitian, serta ruang lingkup meliputi batasan dan asumsi penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab II akan menjelaskan mengenai landasan teori dan kajian penelitian terdahulu serta *gap* penelitian. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pengukuran kinerja, analisis kondisi eksternal dan internal, *Balanced*

Scorecard, *Key Performance Indicator*, dan *strategy map*. Kajian penelitian terdahulu dan *gap* penelitian membahas mengenai penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini serta menjelaskan persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III menjelaskan mengenai tahapan dalam penelitian ini, berisi metode dan tahapan penelitian, bagan alir penelitian, lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, jenis data, serta teknik pengumpulan dan pengolahan data. Pada tahapan penelitian terdiri dari empat tahap yaitu tahap identifikasi masalah dan studi literatur, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, serta tahap analisis dan kesimpulan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai landasan teori yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dan tinjauan pustaka sebagai kajian atas penelitian-penelitian terdahulu sehingga memunculkan *gap* penelitian.

2.1 Landasan Teori

Landasan teori akan menjelaskan mengenai konsep teori yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini.

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Vanany (2004) adalah suatu sistem manajemen kinerja yang terdiri dari efisiensi penggunaan sumber daya yang hasil aktivitasnya dibandingkan dengan tujuan yang direncanakan serta efektivitas dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Menurut Mulyadi (2005) dalam memastikan *goals*, *strategy*, indikator dan ukuran kinerja, menilai dan mengevaluasi pencapaian kinerja merupakan elemen pokok pada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat diukur melalui berbagai metode diantaranya adalah rasio profitabilitas, *Balanced Scorecard* (BSC), *Economic Value Added*, *Integrated Performance Measure System* (IPMS), dan *Market Value Added*. Munculnya perbaikan dan peningkatan kualitas organisasi dapat tercipta dengan adanya pengukuran kinerja.

Manfaat pengukuran kinerja berdasarkan Lynch & Cross (1993) adalah:

1. Mengetahui kinerja yang telah diberikan terhadap harapan pelanggan
2. Mengidentifikasi dan mengurangi berbagai pemborosan yang terjadi.
3. Merancang tujuan strategis yang lebih nyata.
4. Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik yang merupakan bagian dari proses organisasi.
5. Membangun kesepakatan untuk memberikan penghargaan atas sesuatu yang telah dicapai yang sesuai dengan harapan.

Menurut Similary dalam Sari (2010) dalam mengaplikasikan pengukuran kinerja agar berjalan dengan baik harus memperhatikan langkah-langkah tertentu yaitu sebagai berikut:

1. Menggunakan ukuran finansial dan ukuran yang digunakan harus berhubungan langsung dengan strategi perusahaan.
2. Adanya perbedaan dalam ukuran tiap departemen.
3. Ukuran yang digunakan dapat berubah sesuai dengan keadaan perusahaan.
4. Ukuran dibuat dalam bentuk yang *simple* dan mudah diterapkan.
5. Menyediakan umpan balik yang cepat.
6. Didesain untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

Suatu sistem pengukuran kinerja harus berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Yuwono (2002) terdapat beberapa karakteristik atau syarat-syarat keefektifan pengukuran kinerja adalah:

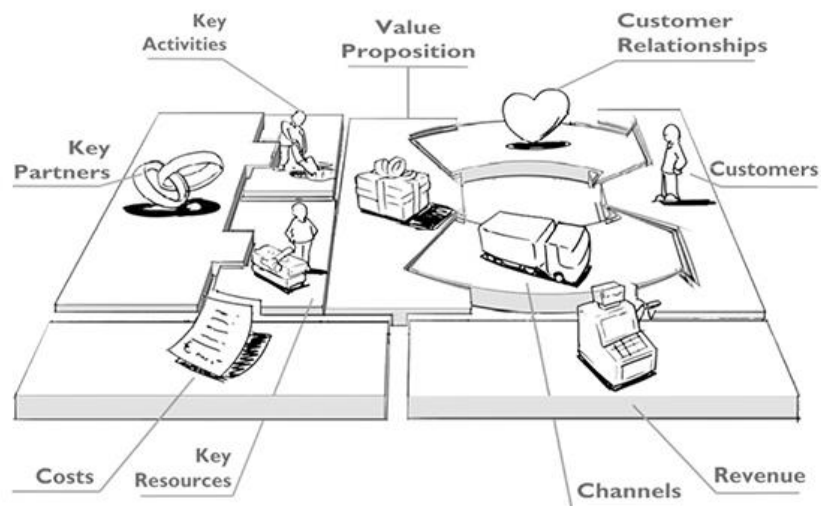
1. Pembuatan pengukuran kinerja berdasarkan karakteristik dan aktivitas dari organisasi, yang mana juga sesuai dengan *customer perspective*.
2. Melakukan penilaian secara berkala aktivitas organisasi dengan ukuran yang telah tervalidasi.
3. Pengukuran kinerja yang dilakukan sepadan dengan aspek kinerja yang dapat memengaruhi pelanggan, dan dapat membuat pengukuran kinerja yang luas dan lengkap.
4. Memberikan timbal balik untuk mengidentifikasi masalah sehingga dapat diperbaiki dengan segera.

2.1.2 Analisis Kondisi Internal dan Eksternal

Sub bab ini menjelaskan teori yang digunakan untuk analisis kondisi eksternal dan internal perusahaan. Analisis internal menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), *value chain*, dan 7S, sedangkan analisis eksternal menggunakan analisis PESTEL dan Porter *five forces*.

2.1.2.1 Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Business model merupakan *tools* bagi perusahaan untuk merancang konsep *value* perusahaan. Salah satu konsep yang dapat memberikan gambaran dan pemahaman jalannya suatu bisnis yaitu *Business Model Canvas* (BMC). BMC juga menggambarkan pengaruh dari nilai yang diciptakan oleh perusahaan. Gambar 2.1 merupakan *Business Model Canvas* yang terdiri dari sembilan blok.



Gambar 2. 1 *Business Model Canvas*

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

1. *Value Proposition*

Value proposition atau proporsi nilai merupakan suatu nilai produk perusahaan yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan merupakan sekumpulan keuntungan atau manfaat yang ditawarkan kepada konsumen.

2. *Customer Segment*

Customer segment atau segmen pelanggan yaitu sekumpulan orang yang menjadi target bagi perusahaan untuk dilayani. Pelanggan dapat dikelompokkan berdasarkan persamaan dari segmen berbeda.

3. *Channels*

Channels atau saluran distribusi yaitu bagaimana perusahaan menyampaikan nilai kepada pelanggan dan sebagai jembatan bagi konsumen dalam kegiatan sebelum dan pasca pembelian produk.

4. *Customer Relationships*

Customer relationships yaitu cara perusahaan menjalin hubungan baik dengan pelanggan, dapat bersifat pribadi maupun umum.

5. *Key Partners*

Key partners menggambarkan jaringan, mitra, dan rekan dalam berbisnis. Hal ini bertujuan untuk menjalin kerja sama untuk bisnis modelnya, menurunkan risiko, dan memperoleh sumber daya.

6. *Key Resources*

Key resources menggambarkan aset-aset terpenting dan sumber daya yang dibutuhkan. Sumber daya perusahaan dapat berupa sumber daya fisik, intelektual, manusia, dan keuangan.

7. *Key Activities*

Key activities menggambarkan aktivitas operasional yang dilakukan perusahaan. *Key activities* mencakup aktivitas menawarkan nilai, mencari pasar, menjaga hubungan pelanggan, dan menciptakan pendapatan.

8. *Cost Structures*

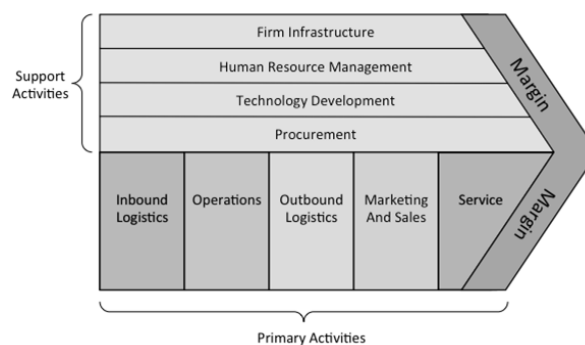
Cost structures menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk operasional perusahaan.

9. *Revenue Streams*

Revenue streams yaitu penghasilan yang diperoleh perusahaan dari penjualan atas bisnis yang telah dilakukan.

2.1.2.2 Analisis *Value Chain*

Menurut Porter (1994) dalam Lutfia (2012) *value chain* (rantai nilai) merupakan kumpulan aktivitas perusahaan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produk atau layanan. Analisis *value chain* adalah alat untuk mengukur dan mengidentifikasi cara menciptakan nilai kepada konsumen. Kegiatan utama *value chain* yaitu logistik masuk (*inbound logistic*), *operations*, logistik keluar (*outbound logistic*), *marketing and sales*, dan pelayanan (pemeliharaan). Sedangkan *support activities* meliputi *firm infrastructure*, *human resource management*, *technology development* (*research and development*), dan *procurement*.



Gambar 2. 2 Analisis *Value Chain*

Gambar 2.2 merupakan analisis *value chain* yang terdiri dari dua aktivitas (*primary and support activities*) yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Primary activities*

Terdapat lima kategori *primary activities* (aktivitas utama) dalam rantai nilai yang diperlukan dalam bersaing dalam industri yaitu sebagai berikut:

- a. *Inbound logistic* yaitu aktivitas penerimaan produk atau layanan dalam suatu proses bisnis.
- b. *Operations* yaitu kegiatan operasional perusahaan, bagaimana proses operasional dalam menciptakan suatu produk atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen.
- c. *Outbound logistic* yaitu kegiatan menyampaikan produk atau layanan kepada konsumen.
- d. *Marketing and sales* yaitu aktivitas promosi untuk memengaruhi calon konsumen agar membeli produk atau layanan.
- e. *Service* yaitu aktivitas memberikan layanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk.

2. *Support activities*

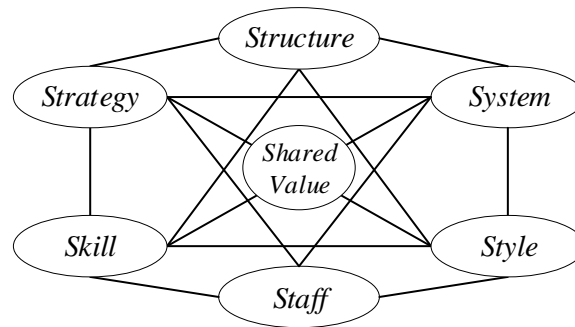
Terdapat empat kategori *support activities* (aktivitas pendukung) dalam rantai nilai yang diperlukan dalam bersaing dalam industri yaitu sebagai berikut:

- a. *Procurement* yaitu proses pengadaan segala sesuatu termasuk alat dan bahan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan.
- b. *Technology development* yaitu aktivitas melibatkan teknologi yang digunakan dalam proses bisnis suatu perusahaan termasuk dalam menciptakan suatu produk atau layanan.
- c. *Human resources management* yaitu aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia, meliputi *recruitment process*, pelatihan, pengembangan, dan sistem kompensasi.
- d. *Firm infrastructure* yaitu aktivitas yang berhubungan dengan infrastruktur dan manajemen perusahaan untuk menjalankan bisnis.

2.1.2.3 Analisis 7S

Analisis 7S dikembangkan tahun 1990-an oleh Tom Peters dan Robert Waterman. Model 7-S memiliki tujuh aspek internal organisasi merupakan

framework sebagai ide dasar yang digunakan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara perumusan dan penerapan strategi demi tercapainya keberhasilan organisasi. *Framework 7S* McKinsey juga berguna untuk mengidentifikasi keefektifan organisasi dalam mencapai *goals* (Muhammad, 2009). Tujuh aspek model 7S antara lain *shared value*, *structure*, *system*, *skill*, *style*, *staff*, dan *strategy* disajikan pada gambar 2.3.



Gambar 2. 3 Model McKinsey 7S

Sumber: Muhammad (2009)

1. *Shared value* merupakan nilai budaya organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota.
2. *Structure* yaitu cerminan dari *shared values* untuk mencapai tujuan serta bagaimana membawa dan memberdayakan organisasi demi ketercapaian *goals*.
3. *System* yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan *planning*, *action*, *controlling*, *evaluating*, *cost*, dan *reward*.
4. *Skill* (keahlian) merupakan keterampilan setiap anggota yang ada di organisasi yang memiliki peran utama dalam mencapai *goals* secara efektif dan efisien. Keahlian merupakan cerminan kompetensi inti, dimana strategi yang digunakan merupakan gambaran dari keahlian yang ada.
5. *Style* yaitu gaya kepemimpinan manajemen untuk mengelola sumber yang ada demi mencapai *goals* perusahaan secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan akan membawa kemana arah keberhasilan suatu organisasi.
6. *Staff* merupakan anggota yang berperan penting dalam suatu organisasi sehingga dibutuhkan prasyarat anggota seperti apa yang dibutuhkan dan memiliki pandangan atau arahan yang sama terhadap tujuan organisasi.
7. *Strategy* yaitu bagaimana cara organisasi untuk menetapkan arahan yang jelas yang akan digunakan untuk mencapai sasaran dan tujuan.

2.1.2.4 Analisis PESTEL

PESTEL merupakan salah satu metode analisis eksternal untuk menentukan *external factor* yang memengaruhi suatu bisnis atau organisasi. Tujuannya yaitu untuk mengidentifikasi faktor eksternal, mengetahui *opportunity* dan *threat* dari faktor eksternal, serta menilai potensi pasar dari suatu bisnis. Suatu bisnis akan mengalami kesulitan untuk melakukan bisnis di suatu pasar jika terdapat kekuatan negatif yang dapat memengaruhi bisnis. Kesulitan yang dihadapi ini dapat membatasi gerak bisnis perusahaan sehingga akan mengurangi potensi keuntungan perusahaan dalam pasar tersebut. Perubahan faktor yang berada dalam suatu pasar dapat mengakibatkan transformasi industri yang signifikan, terutama dalam jangka panjang. Analisis PESTEL memiliki enam faktor utama (Ward dan Peppard, 2002) yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan suatu kondisi bisnis yaitu *politic*, *economics*, *social*, *technology*, *environment*, dan *legal*.

1. *Politic*

Politic factors yang memengaruhi bisnis suatu perusahaan yaitu meliputi hukum, kebijakan, dan aturan yang terdapat pada suatu lingkungan bisnis. Contoh dari faktor politik misalnya peraturan daerah dan kebijakan pajak.

2. *Economic*

Meliputi faktor yang berpengaruh pada daya beli dari pelanggan dan iklim bisnis. Contoh dari faktor ekonomi yaitu pertumbuhan ekonomi, suku bunga, inflasi, dan standar nilai tukar.

3. *Social*

Semua faktor sosial yang berpengaruh pada kebutuhan pelanggan dan besarnya pangsa pasar, misalnya seperti tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat pendidikan masyarakat, kondisi lingkungan kerja dan sosial.

4. *Technology*

Faktor teknologi yang memengaruhi bisnis suatu perusahaan yaitu meliputi segala sesuatu perkembangan teknologi seperti penemuan atau pengembangan teknologi baru.

5. *Environment*

Faktor *environment* yang memengaruhi bisnis suatu perusahaan yaitu dapat berguna saat perencanaan strategis atau mencoba memengaruhi keputusan beli pelanggan seperti misalnya letak geografis.

6. *Legal*

Legal factor atau ketentuan hukum yang memengaruhi bisnis suatu perusahaan yaitu meliputi hukum yang berlaku, pengaruh hokum, perubahan undang-undang, misalnya tata kelola perusahaan dan *Corporate Sosial Responsibility* (CSR).

Kelebihan dari analisis PESTEL yaitu *framework* sederhana dan proses analisis mudah dilakukan, dapat mengurangi dampak atau efek dari potensi ancaman, mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru, mendorong pengembangan pemikiran strategis, serta mampu mengevaluasi implikasi dari proses memasuki pasar.

2.1.2.5 Analisis Porter's *Five Forces*

Kerangka kerja yang paling banyak digunakan untuk menganalisis persaingan dalam industri yaitu Porter's *Five Forces Analysis*. Terdapat lima faktor persaingan bisnis yaitu persaingan diantara kompetitor, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman pendatang baru, dan kekuatan tawar menawar pemasok (Grant, 2016).

1. *Competitive Rivalry*

Competitive rivalry atau persaingan di antara kompetitor merupakan persaingan antar perusahaan sejenis, seperti kompetisi harga, pengenalan produk, perang iklan, dan memberikan pelayanan terbaik. Menurut Grant (2016) terdapat lima faktor yang memengaruhi tingkat persaingan yaitu sebagai berikut:

- a. *Concentration* yaitu konsentrasi pasar yang mengacu pada jumlah dan ukuran distribusi perusahaan yang bersaing dalam suatu pasar.
- b. *Diversity of Competitors* yaitu kemampuan kompetitor dalam bersaing di pasar melalui strategi khusus, produk unggulan, dan tujuan perusahaan.

- c. *Product Differentiation* yaitu perbedaan produk yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan dalam industri yang sama yang dapat membuat pelanggan untuk beralih.
- d. *Exit Barriers* yaitu hambatan dan biaya kapasitas dari perusahaan jika ingin keluar atau meninggalkan suatu industri.
- e. *Cost Conditions: Scale Economies and the Ratio of Fixed to Variable Cost* yaitu kelebihan kapasitas menyebabkan persaingan harga yang kuncinya terletak pada struktur biaya.

Menurut Wheelen & Hunger (2012) terdapat tujuh faktor yang memengaruhi *competitive rivalry* yaitu sebagai berikut:

- a. *Number of Competitors* yaitu jumlah kompetitor (pesaing) yang berada dalam satu industri yang sama.
- b. *Diversity of Rivals* yaitu pesaing memiliki ide yang unik atau memiliki perbedaan dari yang lain dalam bersaing.
- c. *Product or Service Characteristics* yaitu karakteristik (ciri) produk atau layanan yang dimiliki oleh pesaing.
- d. *Exit Barriers* yaitu penghalang yang ada bagi perusahaan dalam meninggalkan suatu industri.
- e. *Amount of Fixed Costs* yaitu jumlah biaya tetap yang dibutuhkan oleh perusahaan pesaing dalam suatu industri.
- f. *Rate of Industry Growth* yaitu tingkat dan kondisi dari pertumbuhan industri yang memiliki dampak terhadap keberlangsungan bisnis.
- g. *Capacity* merupakan kapasitas yang bisa dihasilkan oleh pesaing untuk melayani pelanggannya.

2. *Threat of Substitution*

Threat of substitution (ancaman produk pengganti) merupakan persaingan dari perusahaan dalam satu industri yang memiliki karakteristik berbeda, namun dapat memberikan fungsi dan manfaat yang sama. Terdapat dua faktor ancaman produk pengganti yang dapat memengaruhi perusahaan yaitu kecenderungan pembeli untuk berganti dan harga serta kinerja dari produk substitusi (Grant, 2016). Selain itu jumlah produk substitusi, layanan, harga,

dan *switching cost* juga termasuk faktor ancaman produk pengganti (Wheelen & Hunger, 2012).

3. *Power of Buyer*

Power of buyer yaitu pembeli dapat menekan harga, menawar kualitas dan pelayanan yang lebih baik serta mengadu perusahaan satu sama lainnya. Tuntutan dari pembeli akan menyebabkan persaingan yang kompetitif diantara perusahaan sejenis. Menurut Grant kekuatan pembeli terhadap perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Sentivitas harga yaitu keinginan pelanggan untuk beralih ke produk lain dengan harga yang lebih rendah.
- b. Kekuatan untuk menawar yaitu kemampuan dari pembeli untuk menawar atau menciptakan harga maupun kualitas dari suatu produk atau layanan.

4. *Threat of New Entrants*

Ancaman dari pendatang baru sangat berbahaya bagi perusahaan yang ada jika pendatang memiliki tujuan untuk merebut pangsa pasar dan memiliki keunggulan yang lebih baik. Hal tersebut dapat berdampak terhadap penurunan harga dan peningkatan biaya yang mana bisa mengurangi profitabilitas dari perusahaan yang telah ada. Untuk itu perusahaan lama harus menjalankan bisnisnya lebih efektif dan efisien. Menurut Grant (2016) terdapat beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk memasuki suatu industri yaitu:

- a. *Capital Requirement* yaitu modal yang diperlukan perusahaan baru untuk memasuki suatu industri.
- b. *Economies of Scale* yaitu menunjukkan kondisi perekonomian dari suatu industri dimana terdapat perusahaan baru yang akan masuk ke dalam pasar.
- c. *Absolute Cost Advantages* yaitu keunggulan dari suatu perusahaan dalam menciptakan biaya yang lebih murah.
- d. *Product Differentiation* yaitu perbedaan produk yang lebih unggul yang ditawarkan oleh suatu perusahaan baru dibandingkan dengan perusahaan yang telah ada dalam satu industri yang sama.
- e. *Access to Distribution* merupakan akses saluran distribusi yang akan digunakan oleh perusahaan baru.

f. *Legal Barriers* yaitu segala peraturan yang berlaku dalam suatu industri yang digunakan sebagai pertimbangan oleh perusahaan baru yang akan masuk ke suatu industri.

g. *Retaliation* yaitu balasan dari perusahaan yang telah ada yang akan diterima oleh perusahaan yang baru masuk dalam suatu industri.

5. *Power of Supplier*

Kekuatan pemasok yaitu pemasok memengaruhi industri dengan cara menaikkan harga atau mengurangi kualitas. Faktor yang memengaruhi kekuatan pemasok menurut Wheelen & Hunger (2012) meliputi ketersediaan jumlah pemasok, kemampuan pemasok dalam memproduksi (ketersediaan material), dan karakteristik produk termasuk ketersediaan produk substitusi dari pemasok.

2.1.2.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengkonsolidasikan hasil dari analisis lingkungan bisnis eksternal dan internal. SWOT juga merupakan *tools* untuk menganalisis dan menentukan strategi perusahaan melalui faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang dan mengantisipasi adanya ancaman. Serta melalui faktor internal dengan memanfaatkan kelebihan produk atau jasa yang ditawarkan dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki. Menurut Kotler & Keller (2009) analisis SWOT adalah evaluasi keseluruhan perusahaan dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*).

SWOT berfungsi untuk memperoleh strategi yang tepat dengan menggunakan *strength* dan *opportunity* yang ada untuk mengatasi *weakness* dan *threat* yang ada, sehingga dapat berkembang dan bertahan (Kotler & Keller, 2009). Menurut Weihrich & Koontz (1993) bahwa dasar strategi yaitu menentukan dan memformulasikan *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. Analisis SWOT sangat efektif dalam mengidentifikasi strategi karena mengakar pada persepsi yang sedang dialami organisasi pada saat itu (Mintzberg, 1994).

1. *Strength* (kekuatan) yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang menjadi kekuatan atau kelebihan dibandingkan dengan kompetitor.

2. *Weakness* (kelemahan) yaitu mengidentifikasi apa saja kelemahan atau kekurangan perusahaan dengan cara melakukan perbandingan dengan pesaing. Hal ini perlu diketahui agar perusahaan mengetahui apa saja yang perlu dilakukan pembaruan sehingga dapat melakukan perbaikan kedepannya agar mampu bersaing.
3. *Opportunity* (peluang) yaitu mengidentifikasi hal apa saja yang ada di lingkungan eksternal yang menjadi peluang untuk bisnis perusahaan, segala sesuatu yang menjadikan bisnis mampu diterima dan bertahan di pasar.
4. *Threat* (ancaman) yaitu mengidentifikasi segala sesuatu di lingkungan eksternal yang dapat menjadi ancaman dan memberikan dampak buruk bagi keberlangsungan bisnis suatu perusahaan.

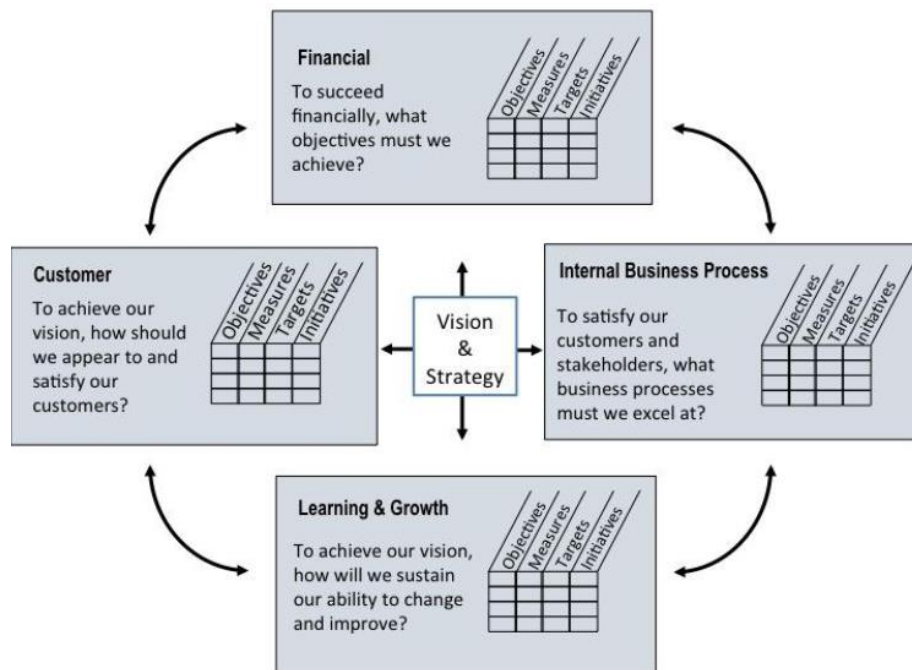
2.1.2.7 Matriks TOWS

Matriks TOWS menjabarkan *opportunity* dan *threat* eksternal perusahaan yang dapat disesuaikan dengan *strength* internal perusahaan dan *weakness* sehingga mendapatkan empat alternatif strategi yang mungkin. Matriks TOWS merupakan salah satu cara *brainstorming* dalam mendapatkan strategi alternatif yang mungkin tidak dipertimbangkan. Hal ini membuat manajer strategis untuk menciptakan berbagai jenis strategi pertumbuhan dan juga penghematan. Matriks TOWS berfungsi untuk menghasilkan strategi-strategi bisnis perusahaan (Wheelen & J. David, 2012).

2.1.3 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu *framework* pengukuran kinerja yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Northon pada tahun 1990-an. Arti dari kata *Balanced* sendiri yaitu seimbang berarti pengukuran kinerja secara seimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan nonkeuangan, sedangkan *Scorecard* adalah kartu nilai untuk mencatat hasil kinerja sekarang dan perencanaan di masa mendatang (Kaplan & Norton, 1992). Menurut Mulyadi (2005) *Balanced Scorecard* memiliki banyak keutamaan dan mampu menciptakan rencana strategis yang memiliki ruang lingkup luas, lengkap (komprehensif), saling berhubungan (koheren), seimbang, dan terukur yang dapat menjawab permasalahan organisasi.

Balanced Scorecard termasuk alat pengukuran kinerja dari hasil pelaksanaan strategis perusahaan bertujuan untuk menciptakan strategi bisnis yang dapat diukur dan nyata untuk jangka pendek maupun jangka panjang serta mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth perspective*. Gambar 2.4 merupakan kerangka kerja dari *Balanced Scorecard* (BSC).



Gambar 2. 4 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Kaplan & Norton (2004) menyatakan bahwa perspektif keuangan menjadi acuan perspektif lainnya yang bertujuan untuk mempertahankan nilai *shareholder*. Komponen *financial* perusahaan harus mencerminkan strategi dari segi jangka panjang dan pendek. Terdapat tiga tahapan dari siklus perkembangan bisnis dalam perspektif keuangan yaitu tahap pertumbuhan, bertahan, dan menuai. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut dari tiga tahapan siklus perkembangan bisnis:

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini perusahaan memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi, sehingga perusahaan dalam mengembangkan produk dan jasa membutuhkan

sumber daya yang cukup banyak untuk pembangunan dan perluasan fasilitas. Selain itu dalam tahap ini diperlukan pentingnya berinvestasi, proses pembaruan, membangun hubungan baik dengan pelanggan, pembinaan, membangun kemampuan operasional, dan pengembangan sistem, infrastruktur, serta jaringan distribusi yang lebih baik.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahap kedua setelah tahap pertumbuhan yaitu tahap bertahan. Dalam tahap *sustain* perusahaan akan melakukan investasi ulang untuk mengembangkan kapasitas dan proses perbaikan yang *sustainable*. Perusahaan pada tahap *sustain* mencoba untuk mempertahankan pangsa pasar dan mengembangkannya agar lebih baik. Tahap *sustain* untuk tujuan finansial bertumpu dengan tolok ukur seperti tingkat *return on capital employed* (ROCE), *return on investment* (ROI), dan *economic value added* (EVA).

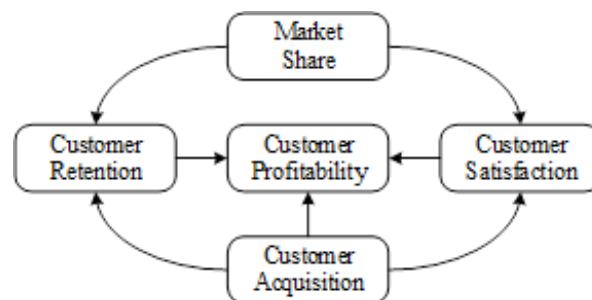
c. Tahap Menuai (*Harvest*)

Tahap terakhir dari siklus kehidupan bisnis yaitu tahap menuai dimana perusahaan telah mencapai kedewasaan dalam siklus hidupnya yang berarti menuai hasil investasi. Perusahaan lebih memaksimalkan pengembalian kas atas investasi yang telah dilakukan.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam perspektif pelanggan yaitu cara perusahaan memberikan *value* berbeda kepada pelanggan, mengidentifikasi kondisi pelanggan dan segmen pasar, serta cara bertahan pada target pasar. Segmen pasar mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan perusahaan. Terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu sebagai berikut:

a. *Core Measurement Group* (Kelompok Pengukuran Inti)



Gambar 2. 5 Hubungan Sebab – Akibat Inti Pengukuran Pelanggan

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

Gambar 2.5 merupakan gambar hubungan sebab akibat dari *core measurement group*. Perusahaan akan melakukan pengukuran terhadap *core measurement group* yang terdiri atas:

1. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar dan menunjukkan seberapa kuat perusahaan dalam menguasai pasar.

2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Menunjukkan pembelian yang berulang (*repurchase*) oleh pelanggan dan bersifat jangka panjang (Kotler & Armstrong, 2014).

3. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Feedback pelanggan berupa sikap senang atau kecewa setelah membandingkan hasil produk atau jasa yang diberikan terhadap apa yang diharapkan (Kotler & Armstrong, 2014).

4. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

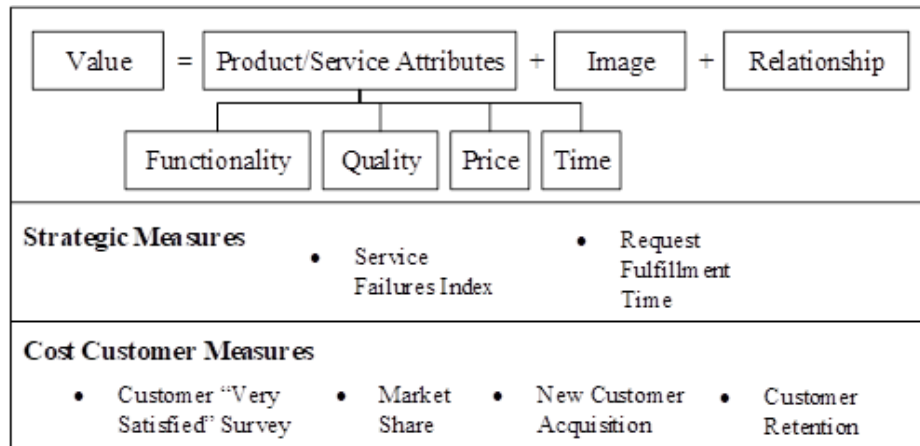
Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

5. Profitabilitas Pelanggan

Membuktikan sasaran pelanggan mana yang memberikan *advantage* atau *profit* dan mana yang tidak yang dapat diukur dengan teknik *Activity Based Costing* (ABC).

b. *Customer Value Proposition*

Customer value proposition menggambarkan hal yang diberikan perusahaan untuk mencapai tingkat loyalitas, retensi, kepuasan, dan akuisisi konsumen yang tinggi. Menurut Soetjipto (1997) terdapat tiga sub kelompok penunjang *customer value proposition* yang saling terkait seperti yang disajikan pada gambar 2.6.



Gambar 2. 6 Value Proposition Pelanggan

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

1. Atribut Produk (*Quality, Function, Price*)

Contoh dari atribut produk yaitu harga, fungsi produk bagi pelanggan, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat adanya cacat (*defect*) atau rusak.

2. *Customer Relationship*

Perusahaan harus menjalin *customer relationship* yang baik guna memperlancar bisnisnya dan mempertahankan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan yaitu seperti tingkat kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, penampilan fisik, dan kualitas pelayanan.

3. Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi yang baik berfungsi agar pelanggan percaya dan tertarik sehingga membeli produk atau jasa yang ditawarkan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Menurut Kaplan & Norton (2004) perspektif proses bisnis internal yaitu proses menyampaikan *value* kepada *customer* dan proses penekanan biaya untuk komponen produktivitas dalam perspektif keuangan. *Internal business process perspective* seperti tampak pada gambar 2.7 mengidentifikasi pelayanan pelanggan dan pemegang saham. Terdapat tiga komponen utama dalam *business internal process perspective* yaitu sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan membuat produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Penciptaan inovasi yang berkelanjutan memiliki

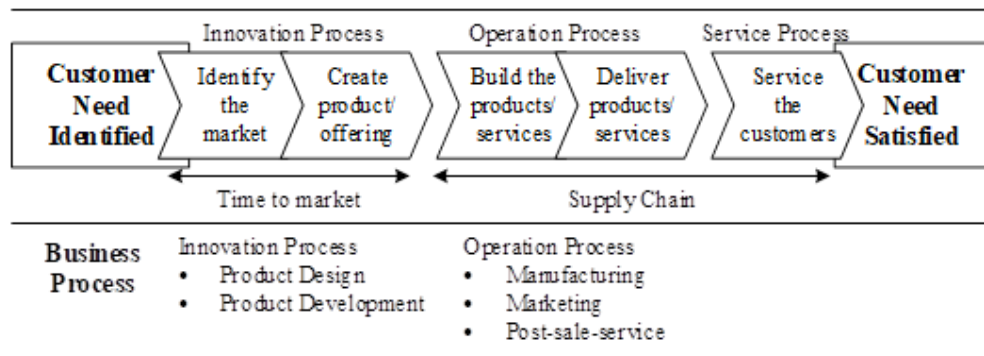
tujuan untuk memberikan *added value* bagi pelanggan dan pentingnya *cost efficiency* pada proses penciptaan *added value* bagi pelanggan.

b. Proses Operasional

Segala aktivitas perusahaan mulai dari saat penerimaan *order* sampai menyampaikan produk atau jasa dengan baik kepada pelanggan. Proses operasional berfokus terhadap penyampaian produk secara efisien, dan tepat waktu.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual dilakukan setelah penjualan produk/jasa dapat berupa aktivitas perbaikan, pemberian garansi serta proses penagihan pembayaran pelanggan. Penilaian proses purna jual dapat diukur dengan cara mengukur waktu, biaya dan kualitas.

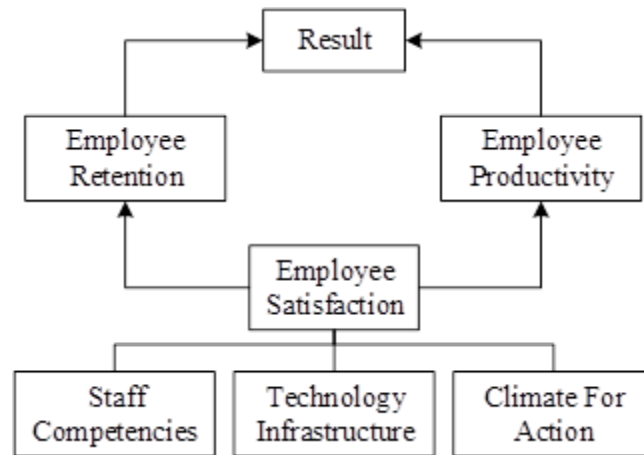


Gambar 2. 7 Perspektif Bisnis Proses Internal

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Dalam tujuan mendapatkan *output* yang bernilai bagi pelanggan, keahlian pegawai dan fasilitas yang baik dibutuhkan untuk melakukan aktivitas proses bisnis. Agar mampu mendukung strategi tersebut, perusahaan perlu berinvestasi pada *intangible assets*. Menurut Kaplan & Norton (2004) *learning and growth perspective* mendeskripsikan *intangible assets* organisasi dan peranannya terhadap strategi. Kegiatan *training* dan budaya kerja yang saling terhubung dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pembelajaran dapat berarti mementori suatu organisasi. *People*, *system*, dan *organizational procedure* merupakan prinsip dari *learning and growth perspective* yang disajikan dalam gambar 2.8.



Gambar 2. 8 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

Terdapat tiga faktor yang harus dicermati dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu:

a. Sumber Daya Manusia (*Human Capital*)

Peran dari *human capital* terhadap pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Perlu adanya perbaikan pola pikir karyawan terhadap organisasi agar timbul rasa memiliki dari setiap karyawan sehingga karyawan akan mengerahkan segala kemampuan terbaik demi kemajuan perusahaan. Segala bentuk peningkatan kompetensi baik untuk karyawannya harus dirancang dan dikembangkan demi kepentingan pencapaian tujuan perusahaan.

b. Sumber Daya Informasi (*Information Capital*)

Sistem informasi yang memadai diperlukan perusahaan untuk bersaing di lingkungan yang semakin kompetitif, termasuk informasi yang terpercaya, jelas, akurat, dan tepat waktu. Akses yang mudah terhadap informasi yang diberikan dapat meningkatkan mobilitas karyawan sehingga membantu perusahaan dalam mewujudkan operasional bisnis yang efektif dan efisien.

c. Sumber Daya Organisasi (*Organization Capital*)

Perusahaan perlu mengetahui hubungan antara motivasi dengan inisiatif yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini meliputi kapabilitas karyawan, *information system capabilities*, motivasi, *empowerment*, dan *alignment*.

Balanced Scorecard mampu merefleksikan dan mengkomunikasikan sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi secara berkelanjutan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan melalui empat tahapan yaitu sebagai berikut:

1. Menerjemahkan visi dan strategi

Visi merupakan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, bersifat strategis dan harus mampu diterjemahkan ke dalam pemahaman konseptual dan tindakan teknis yang bisa dipahami dan dilakukan oleh semua pihak. Dalam menentukan ukuran pencapaian kinerja perusahaan, maka visi perlu dijabarkan dalam tujuan perusahaan dan sasaran strategis. Sedangkan strategi merupakan kumpulan beberapa cara yang telah dirancang, saling berkesinambungan untuk mewujudkan visi atau tujuan perusahaan.

2. Mengomunikasikan dan menghubungkan tujuan serta ukuran strategis

Strategi yang digunakan perusahaan untuk mencapai suatu visi selalu diproyeksikan dalam ukuran strategis yang memiliki target selaras agar semua pihak memiliki pemahaman yang sama. *Balanced Scorecard* memiliki strategi menyeluruh yang terdiri dari tiga aktivitas, yaitu 1) mengomunikasikan dan mendidik, 2) menetapkan tujuan, dan 3) menghubungkan *reward* dengan pengukuran kinerja.

3. *Planning, setting goals*, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis perusahaan

Setiap ukuran strategis harus memiliki target jangka pendek maupun panjang beserta proyeksi *profit* yang dibutuhkan. Inisiatif strategi juga harus dinyatakan secara jelas sehingga perusahaan dapat membuat skala prioritas terhadap berbagai macam program.

4. Meningkatkan *feedback* dan pembelajaran strategis

Umpan balik diperlukan untuk melakukan uji terhadap hipotesis mengenai keterkaitan antara tujuan dan pemicu strategis. Strategi yang diterapkan perusahaan harus selalu dikembangkan secara berkelanjutan menyesuaikan kondisi bisnis yang sedang terjadi. Perusahaan dapat melakukan pemantauan dan pengawasan dalam jangka pendek *Balanced Scorecard*.

2.1.4 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator secara bahasa berarti indikator kinerja utama. Menurut Parmenter (2007), KPI merupakan ukuran yang berfokus pada aspek kinerja organisasi. Pengertian *Key Performance Indicator* (KPI) menurut Moeheriono (2012) yaitu suatu indikator untuk mengetahui seberapa jauh kesesuaian pelaksanaan strategi dengan tujuan dan visi misi perusahaan. Sedangkan KPI menurut Marr (2014) dapat didefinisikan sebagai ukuran yang menjadi acuan manajer dengan informasi kinerja yang paling penting untuk memahami tingkat kinerja organisasi. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa KPI adalah ukuran yang dapat menilai kinerja secara objektif dan aktual yang dapat memberikan penilaian sejauh mana capaian dari *goals* yang telah ditetapkan.

KPI dalam setiap sasaran strategis yang dimiliki juga harus merefleksikan strategi perusahaan. KPI merupakan ukuran yang dapat menilai kinerja secara objektif dan aktual yang dapat memberikan penilaian sejauh mana capaian dari *goals* yang telah ditetapkan. Pembuatan KPI harus dibuat secara realistis dan konsisten dengan istilah SMART *goal* yang terdiri dari:

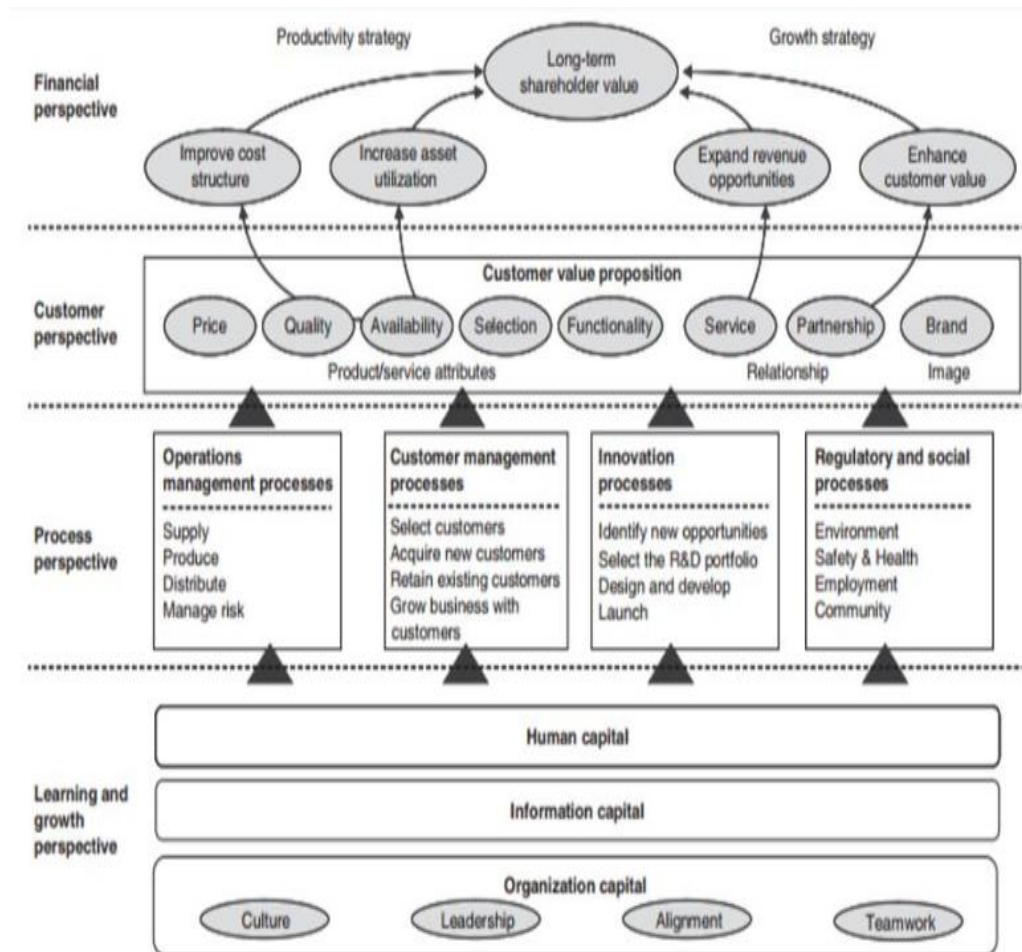
1. *Spesific* yaitu indikator yang digunakan harus sesuai atau spesifik dengan program yang dirancang sehingga dapat memberikan informasi yang tepat, jelas, dan mudah dipahami mengenai capaian kinerja
2. *Measureable* yaitu indikator dalam bentuk angka yang dapat diukur dan bisa diketahui kapan dapat tercapai.
3. *Achievable* yaitu indikator dapat dicapai atau bukan hal yang mustahil untuk dicapai, dan masih berada pada kendali organisasi tersebut. Indikator yang digunakan juga tidak terdapat ketidakjelasan atas data yang akan dikumpulkan.
4. *Relevant* yaitu indikator yang digunakan mampu mendukung atau selaras dengan target lainnya.
5. *Timely* yaitu suatu indikator harus memiliki waktu jelas dalam pengukurannya dan frekuensi dilaksanakan pengukuran juga berkaitan dengan pengumpulan data, sehingga dalam membuat KPI harus menggunakan data yang mudah dikumpulkan.

Kegunaan dari KPI menurut Marr (2014) yaitu sebagai sarana untuk menunjang perencanaan di berbagai bagian, dasar untuk pengambilan keputusan internal perusahaan, insentif bagi manajemen tingkat atas dan pegawai, serta syarat dalam menetapkan tujuan dan memberikan kontrol pada implementasi. Sebuah indikator keberhasilan strategi suatu organisasi yang baik menurut Pella & Inayati (2011) perlu memenuhi unsur sebagai berikut:

1. Indikator bersifat kuantitatif dan dapat dihitung, yang mana perhitungannya memiliki formula tertentu. Frekuensi pembaruannya sangat bermanfaat dan target yang ditetapkan untuk perbaikan dapat dilakukan.
2. Menjadi sarana untuk organisasi dalam mengomunikasikan strategi.
3. Memiliki hubungan secara langsung dan fokus terhadap strategi yang dipilih.
4. Dapat melakukan *external benchmarking* dengan organisasi lain.
5. Terdapat data dan sumber daya yang memadai serta pengukurannya valid dan biaya pengukuran tidak melebihi biaya manfaatnya.

2.1.5 Strategy Map

Strategy map menurut Kaplan dan Norton (2001) merupakan sebuah diagram yang menggambarkan hubungan antara empat perspektif dalam BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini dengan tujuan masing-masing akan dihubungkan berdasarkan hubungan sebab akibat yang digambarkan pada suatu peta strategi. *Strategy map* akan memperlihatkan hubungan strategi dan *intangible assets* menjadi sebuah proses penciptaan nilai. Gambar 2.9 merupakan *strategy map Balanced Scorecard*.



Gambar 2. 9 Strategy Map Balanced Scorecard

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu dan Gap Penelitian

Kajian penelitian terdahulu digunakan untuk menganalisis jurnal dalam mendukung penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti mengkaji lima penelitian terdahulu yang dijabarkan dan diringkas pada tabel 2.1 serta dibuat peta penelitian terdahulu yang disajikan pada tabel 2.2.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Keterkaitan
1.	Sidik Nurjaman (2013)	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Jurnal Trikonomika)	Jurnal ini bertujuan untuk mengukur kinerja pada Distro dengan pendekatan BSC. Menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor internal dan eksternal, sehingga akan diketahui sasaran strategi yang akan menjadi KPI menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .	<ol style="list-style-type: none"> Hasil dari analisis SWOT menunjukkan delapan kekuatan, sepuluh kelemahan, enam peluang, dan sembilan ancaman. Didapatkan 14 sasaran objektif (SO) yang terdiri dari dua SO perspektif finansial, tiga SO perspektif pelanggan, empat SO perspektif IBP, dan lima SO dari perspektif LG. Dari sasaran objektif yang ada didapatkan 7 KPI perspektif finansial, 8 KPI perspektif pelanggan, 8 KPI perspektif IBP, dan 12 KPI dari perspektif LG. Hasil akhir dari penelitian ini didapatkan sebelas inisiatif strategi (program kerja) yang harus dilakukan. 	Terdapat kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu juga akan dilakukan proses analisis internal dan eksternal menggunakan SWOT untuk mendapatkan inisiatif strategi perusahaan. Setelah analisis SWOT akan didapatkan inisiatif strategi yang kemudian akan digunakan untuk membuat <i>strategy map</i> perusahaan.
2.	Said Elbanna, Riyad Eid, Hany Kamel (2015)	<i>Measuring Hotel performance Using Theoretical the Balanced Scorecard: A construct Development and Its Empirical Validation (International Journal of Hospitality Management)</i>	Penelitian ini mengembangkan skala kinerja organisasi yang disesuaikan pada konteks perhotelan dengan penekanan khusus pada perspektif BSC. Penelitian ini memiliki tiga tujuan yaitu untuk membentuk struktur pada perspektif BSC dalam sektor perhotelan, untuk memvalidasi skala perspektif ini secara empiris dan konsep kritis pengukuran kinerja pada sektor perhotelan.	Fondasi teoritis BSC dan empat perspektifnya yang dapat digunakan sebagai referensi untuk hotel yang ingin meningkatkan kinerja sumber daya manusianya dan menggunakannya secara efektif dan efisien. Penelitian ini mengadopsi skala dua tahap dari perspektif BSC dalam industri perhotelan. Tahap 1 merupakan tahap eksplorasi yaitu mendefinisikan item, memahami karakteristik hotel, pengembangan instrumen, dan <i>pretesting</i> . Tahap 2 merupakan tahap validitas dan reliabilitas.	Penelitian ini akan menjadi panduan dan acuan bagi penulis dalam merancang pengukuran kinerja menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> pada sektor perhotelan.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Keterkaitan
3.	Bethary Ajeng Pramanandi (2015)	Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Model BSC di Program Indonesia Wifi	<p>Menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> dan sistem pemobobotan AHP dengan tahapan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> 2. Menggunakan IDEF0 untuk perancangan pemodelan proses bisnis dan merumuskan <i>SO</i> ke dalam perspektif BSC 3. Pembobotan menggunakan AHP oleh <i>expert judgement</i> 4. Menentukan KPI, <i>weight</i>, dan targetnya. 5. Perhitungan skor KPI memakai <i>Scoring System</i> dan <i>Traffic Light System</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses bisnis pada Indonesia WiFi terdiri dari proses <i>Create Demand</i>, <i>Provisioning</i>, dan <i>Closing</i>. Proses bisnis sangat berhubungan erat dengan KPI karena terdapat beberapa KPI yang menjadi <i>output</i> maupun <i>input</i> dalam proses bisnis. 2. Berdasarkan <i>expert judgement</i> menggunakan AHP, bobot terbesar dari perspektif BSC yakni pada perspektif <i>customer</i>. 3. Terdapat total 16 <i>SO</i> yang dihasilkan dari seluruh perspektif BSC dan didapatkan 28 KPI. 4. Terdapat capaian 13 KPI warna hijau, 8 KPI warna kuning, dan 7 KPI warna merah. Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan KPI yang telah dirancang, didapatkan skor tunggal sebesar 0,895. Skor yang didapatkan merupakan skor yang sudah cukup tinggi, namun KPI yang pencapaiannya masih jauh dari target (belum optimal) tetap harus dilakukan pembetulan. 	<p>Penelitian ini akan dijadikan penulis sebagai acuan dalam menggunakan metode IDEF0 untuk mengidentifikasi proses bisnis serta keterkaitannya dengan KPI yang dihasilkan. Selain itu penelitian ini juga memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dan AHP dalam proses pengukuran kinerja yang mana nantinya dapat digunakan sebagai panduan serta acuan bagi penulis.</p>

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Keterkaitan
4.	Nashrullah Setiawan & Andang Farmansyah (2016)	Desain <i>Key Performance Indicator</i> Untuk Pengukuran Kinerja Industri Jasa Berdasarkan Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode BSC-AHP Studi Kasus Hotel di Semarang (Jurnal Teknoin)	Penelitian ini menggunakan metode BSC dan AHP. Tahapan penelitian ini yaitu: 1. Merancang <i>strategy map</i> berdasarkan BSC. 2. Menetapkan KPI. 3. Pembobotan & <i>scoring</i> antar perspektif dan antar KPI.	Hasil yang didapatkan dari penelitian ini yaitu: 1. Didapatkan delapan SO yang terdiri dari tiga SO perspektif keuangan, dua SO perspektif konsumen, dua SO perspektif IBP (<i>internal business process</i>), dan satu SO perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 2. Dari SO yang ada didapatkan 12 KPI yang terdiri dari lima KPI perspektif finansial, tiga KPI perspektif konsumen, dua KPI perspektif proses bisnis internal, dan dua KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 3. Perspektif keuangan atau finansial mendapatkan tingkat kepentingan yang paling besar dibandingkan perspektif yang lain.	Terdapat keterkaitan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu akan mendesain KPI menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> pada sektor perhotelan. Kemudian penelitian ini juga akan menjadi acuan dalam melakukan proses pembobotan KPI menggunakan metode AHP.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Keterkaitan
5.	Nur Hidayati (2019)	Perancangan Pengukuran Kinerja Pada Hotel Paseban Sena Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan Pembobotan Dengan AHP	Menggunakan BSC dan AHP. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder yang dikumpulkan data dengan cara observasi, wawancara dan kuesioner. Tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut: 1. Tahap penelitian awal meliputi rumusan masalah, tujuan penelitian, studi literatur dan lapangan, mengidentifikasi kondisi terkini perusahaan 2. Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja (BSC) yaitu identifikasi visi misi dan strategi perusahaan, penyusunan KPI, validasi KPI, pembobotan KPI dan AHP 3. Tahap analisis data dan pemberian kesimpulan saran	Hasil dari penelitian ini yaitu: 1. Didapatkan delapan sasaran objektif perusahaan yang terdiri dari dua SO perspektif finansial, dua SO perspektif pelanggan, dua SO perspektif proses bisnis internal, dan dua SO perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 2. Dari sasaran objektif diperoleh delapan KPI yang terdiri dari dua KPI perspektif finansial, dua KPI perspektif pelanggan, dua KPI perspektif proses bisnis internal, dan dua KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 3. Dari hasil pembobotan AHP pada level antar perspektif pada BSC, perspektif pelanggan menempati prioritas utama dalam perusahaan, selanjutnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemudian proses bisnis internal dan perspektif finansial 4. Ukuran toleransi konsistensi pada hasil AHP adalah $<0,1$, dapat diketahui nilai <i>inconsistency</i> dari penyusunan kinerja sebesar 0,07. Sehingga hasil pembobotan global pada KPI dikatakan valid dan konsisten	Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu akan dilakukan perancangan pengukuran kinerja pada objek sektor perhotelan berbasis <i>Balanced Scorecard</i> . Selain itu penelitian ini juga akan menjadi acuan dalam pembobotan menggunakan metode AHP.

Tabel 2. 2 Peta Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Metode yang digunakan		
		BSC	IDEF0	AHP
1.	Sidik Nurjaman	√		
2.	Said Elbanna, Riyad Eid, Hany Kamel	√		
3.	Bethary Ajeng Pramanandi	√	√	√
4.	Nashrullah Setiawan & Andang Farmansyah	√		√
5.	Nur Hidayati	√		√

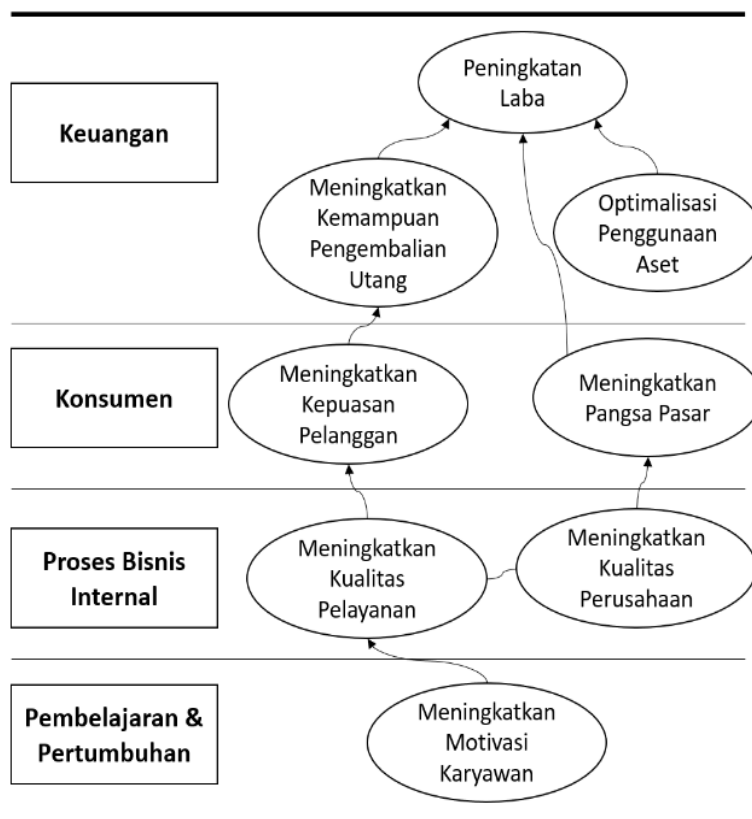
Tabel 2.2 merupakan peta dari metode yang digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Dapat diketahui dari tabel 2.2 bahwa semua penelitian terdahulu menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja. Sedangkan penelitian terdahulu yang melakukan pembobotan dengan AHP hanya berjumlah tiga penelitian yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pramandi (2015), Setiawan & Farmansyah (2016), dan Hidayati (2019).

Berdasarkan tabel 2.1 (kajian penelitian terdahulu) dan tabel 2.2 (peta penelitian terdahulu), penelitian ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Hasil dari kajian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat persamaan penelitian yaitu dalam penggunaan metode *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja telah sering digunakan. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci mengenai *research gap* dalam penelitian.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sidik Nurjaman (2013) dengan judul “Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*” yang memiliki tujuan untuk mengukur pengukuran kinerja pada perusahaan bidang *fashion* (distro) menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini diawali dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan menggunakan analisis SWOT, kemudian menganalisis sasaran strategi yang menjadi KPI. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama melakukan analisis SWOT diawal penelitian dan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerjanya. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek yang digunakan dalam penelitian.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Said Elbanna, Riyad Eid, dan Hany Kamel (2015) dengan judul “*Measuring Hotel performance Using Theoretical the Balanced Scorecard: A construct Development and Its Empirical Validation*” bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi yang disesuaikan untuk sektor perhotelan dengan penekanan khusus pada perspektif *Balanced Scorecard*.

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk perusahaan hotel lainnya untuk meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hasil.

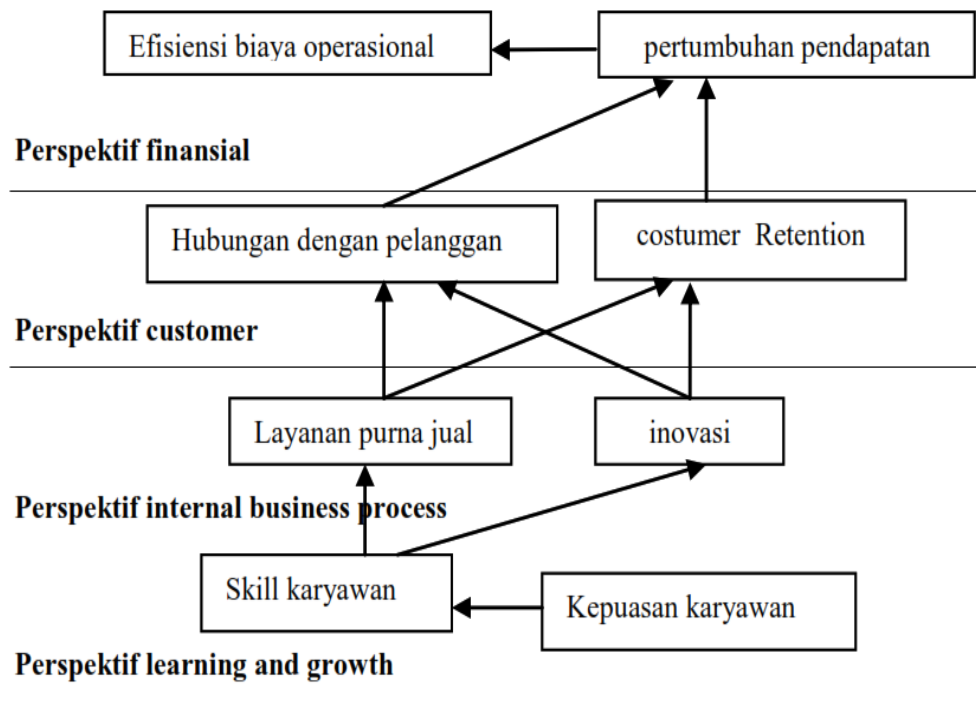
3. Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bethary Ajeng Pramanandi (2015) dengan judul “Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Model BSC di Program Indonesia Wifi” yang bertujuan untuk mengidentifikasi proses bisnis pada perspektif proses bisnis internal, merancang desain pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, serta mengukur dan mengevaluasi kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Objek dari penelitian ini yaitu pada Divisi *Wireless Broadband* PT Telkom Witel Jatim Suramadu. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan IDEF0 untuk mengidentifikasi proses bisnis. Selain itu penelitian juga memiliki persamaan yaitu menggunakan *Balanced Scorecard* dan AHP dalam proses pengukuran kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hasil.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Nashrullah Setiawan & Andang Farmansyah (2016) dengan judul “Desain *Key Performance Indicator* Untuk Pengukuran Kinerja Industri Jasa Berdasarkan Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode BSC-AHP Studi Kasus Hotel di Semarang” yang bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai *tools* untuk melakukan pengukuran kinerja. Selain itu terdapat kesamaan yang terletak pada objek amatan yaitu sama-sama dilakukan pada industri jasa hotel berbintang tiga. Persamaan lainnya yaitu sama-sama menggunakan AHP dalam melakukan pembobotan KPI. Gambar 2.10 merupakan *strategy map* dari Hotel Grasia yang merupakan hotel bintang tiga di Semarang yang dapat menjadi acuan dalam penelitian yang akan dilakukan. Penelitian Setiawan & Farmansyah (2016) menghasilkan delapan sasaran objektif dan 12 KPI hotel.



Gambar 2. 10 *Strategy Map* Hotel Grasia Semarang

Sumber: Setiawan & Farmansyah (2016)

5. Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Nur Hidayati (2019) dengan judul “Perancangan Pengukuran Kinerja Pada Hotel Paseban Sena Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan Pembobotan Dengan AHP” yang bertujuan untuk merancang pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Paseban Sena. Persamaan dengan penelitian ini yaitu persamaan objek yang dilakukan pada industri perhotelan dan sama-sama melakukan pembobotan KPI menggunakan AHP. Gambar 2.11 merupakan gambaran *strategy map* dari Hotel Paseban Sena.



Gambar 2. 11 *Strategy Map* Hotel Paseban Sena

Sumber: Hidayati, Nur (2019)

Berdasarkan pemaparan mengenai penelitian terdahulu yang memiliki persamaan dan perbedaan serta *research gap* dapat diketahui bahwa semua penelitian terdahulu menggunakan metode yang sama dalam pengukuran kinerja yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Namun, pada penelitian terdahulu masih belum terdapat penelitian yang merancang sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada objek sektor perhotelan yang dibobotkan menggunakan *Analitical Hierarchy Process* (AHP).

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan metode dan tahapan, bagan alir, lokasi dan waktu, desain penelitian, jenis dan teknik pengumpulan data, serta teknik yang digunakan peneliti dalam mengolah data.

3.1 Metode dan Tahap Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus pada Hotel Merdeka Madiun. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa penelitian yang baik adalah penelitian yang berangkat dari sebuah permasalahan nyata perusahaan. Terdapat empat tahapan pada penelitian ini. Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai empat tahapan atau urutan langkah yang harus dilakukan dalam melakukan penelitian yaitu tahap identifikasi masalah dan studi literatur, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, serta tahap kesimpulan.

3.1.1 Tahap Identifikasi Masalah dan Studi Literatur

Pada tahap ini dilakukan pencarian informasi untuk mengetahui masalah yang terjadi pada perusahaan dan merumuskan permasalahan. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai urgensi perusahaan merancang sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Metode yang digunakan pada tahap ini yaitu wawancara dengan *general manager*, HRD, dan jajaran manajer yang ada di perusahaan.

Pada tahap ini peneliti juga melakukan kajian studi literatur yang akan mendukung tujuan penelitian. Studi literatur yang dilakukan meliputi kajian terhadap buku, jurnal, dan penelitian terdahulu. Tahapan ini bertujuan untuk mendalami permasalahan dan untuk menentukan konsep dan teori yang relevan yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Luaran dari tahap identifikasi masalah dan studi literatur yaitu gambaran permasalahan perusahaan mengenai pengelolaan sumber daya manusia dan sistem pengukuran kinerja.

3.1.2 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data yang berupa profil dari Hotel Merdeka Madiun meliputi sejarah singkat, visi, misi, budaya, struktur organisasi perusahaan, kondisi eksternal internal perusahaan untuk merancang sistem pengukuran kinerja

berbasis *Balanced Scorecard*. Pada tahap pengumpulan data ini menggunakan metode studi literatur mengenai profil perusahaan dan wawancara dengan *general manager*. Dari tahap ini dapat diperoleh luaran yaitu visi, misi, budaya, struktur organisasi, dan analisis eksternal internal perusahaan. Pada tahap pengumpulan data akan dilakukan pengumpulan data yaitu berupa profil perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

3.1.2.1 Profil Perusahaan

Hotel Merdeka Madiun merupakan salah satu hotel berbintang tiga di Kota Madiun yang berdiri pada tahun 1904 dan merupakan hotel peninggalan zaman Belanda. Pada awal berdirinya saat penjajahan Belanda, Hotel Merdeka dinamakan dengan The Grand Hotel oleh Van Dijck selaku pemiliknya. Kemudian pada tahun 1942 saat masa penjajahan Jepang nama hotel ini diganti dengan The Yamato Hotel. Tahun 1945 saat kemerdekaan Republik Indonesia, hotel ini diambil alih oleh PT Honet dan namanya diganti dengan The Merdeka Hotel. Kemudian pada tahun 1970 The Merdeka Hotel diambil alih oleh Direktorat Jenderal Pariwisata Republik Indonesia. Pada tahun 1986 The Merdeka Hotel diambil alih dan dikelola oleh BUMN melalui PT Natour. Kemudian pada tahun 1988 The Merdeka Hotel dibeli dan dikelola oleh PT Septa Lingga Mas hingga sekarang dengan nama Hotel Merdeka. Saat ini Hotel Merdeka menjadi hotel tertua di Kota Madiun yang memiliki sejarah kental peninggalan zaman penjajahan. Hotel Merdeka Madiun memiliki visi dan misi khusus yang menjadi tujuan perusahaan yang akan disajikan dalam tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Visi dan Misi Hotel Merdeka Madiun

Visi	Menjadi Rumah Kedua Bagi Pelanggan
Misi	1. Melayani pelanggan dengan senang hati
	2. Membuat kesan berbeda melalui Sapta Pesona dan kesan positif kepada semua pelanggan
	3. Berusaha memenuhi kebutuhan dan harapan dari pelanggan

Sumber: Hotel Merdeka Madiun (2019)

Menurut Wood, *et al* (2001), budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dirancang oleh suatu organisasi yang dipercayai sebagai nilai yang harus dikembangkan oleh organisasi dimana budaya tersebut akan menuntun perilaku dan sikap dari anggota organisasi itu sendiri. Sedangkan budaya organisasi menurut Cushway dan Lodge (2000) adalah suatu sistem nilai yang dianut yang

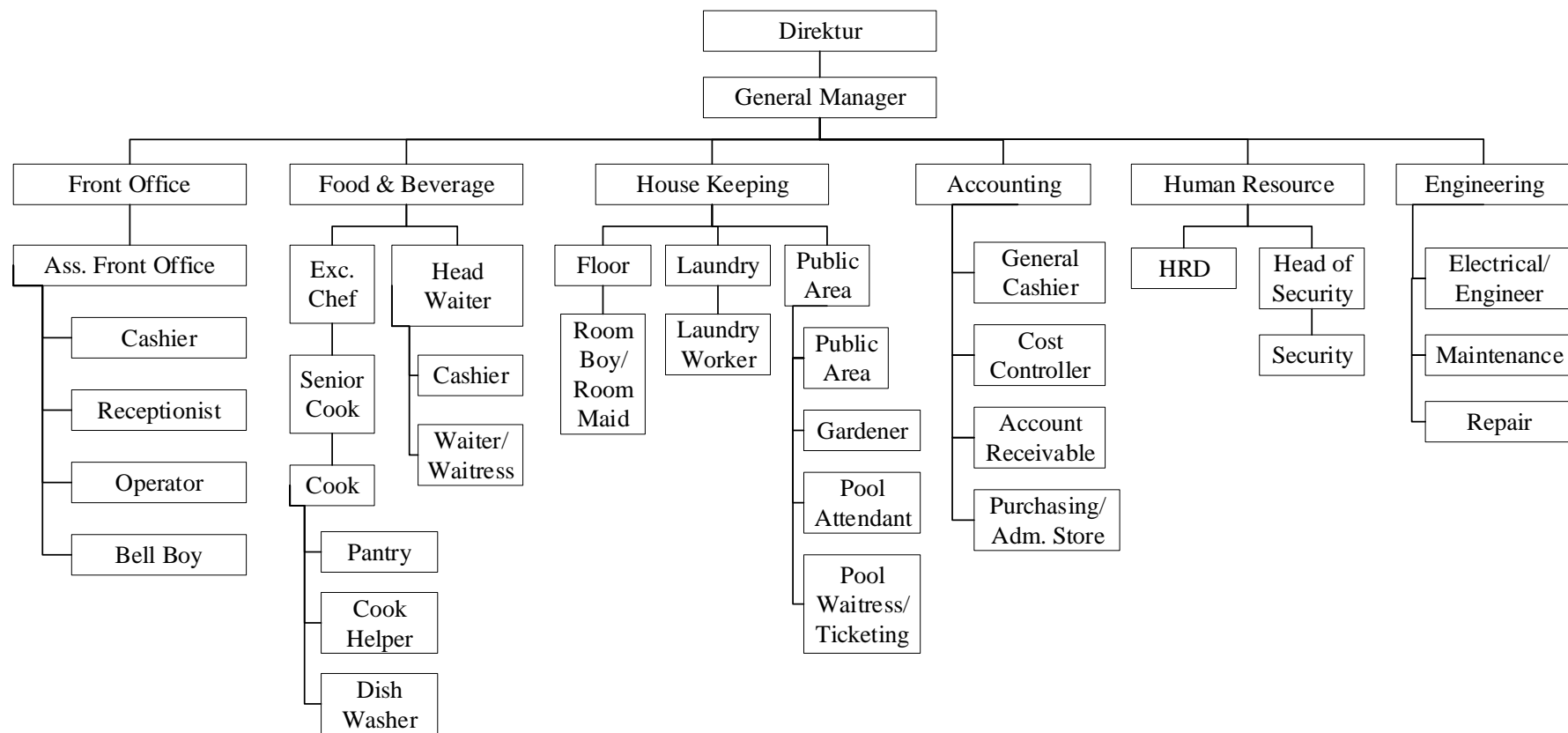
akan berpengaruh dalam cara melakukan pekerjaan dan aktivitas serta perilaku karyawan. Budaya organisasi diperlukan oleh perusahaan guna menciptakan jati diri organisasi, memunculkan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi serta lingkungannya, sebagai pedoman perilaku dan norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Hotel Merdeka Madiun memiliki tujuh budaya organisasi yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Tujuh budaya perusahaan itu disebut dengan Sapta Pesona yang akan dijelaskan satu per satu sebagai berikut:

1. Keamanan yaitu memberikan rasa aman bagi siapapun termasuk pelanggan dan karyawan saat berada di lingkungan hotel.
2. Ketertiban yaitu selalu menjaga ketertiban dan menciptakan keadaan yang kondusif, nyaman, dan tenteram.
3. Kebersihan yaitu menjaga lingkungan hotel tetap bersih demi kenyamanan pelanggan. Selain itu juga menjaga kualitas menu yang ditawarkan kepada pelanggan agar tetap bersih dan higienis.
4. Kenyamanan yaitu menciptakan rasa nyaman bagi pelanggan agar merasa seperti berada di rumah sendiri. Kenyamanan dapat diciptakan melalui kondisi lingkungan baik fisik (segi fasilitas), nonfisik (suasana), dan sosial kultural (sikap karyawan yang kooperatif).
5. Keindahan yaitu menciptakan keadaan yang sedap dipandang dan memberikan kesan estetika.
6. Keramahtamahan yaitu memberikan pelayanan yang optimal meliputi sikap karyawan yang ramah, tulus, dan responsif.
7. Kenangan yaitu memberikan impresi yang baik kepada pelanggan sehingga pelanggan akan memiliki keinginan untuk kembali di lain kesempatan.

3.1.2.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi dari Hotel Merdeka Madiun disajikan dalam gambar 3.1. Dari struktur organisasi tersebut dapat dilihat bahwa Hotel Merdeka Madiun dipimpin oleh seorang *General Manager* yang langsung bertanggung jawab kepada direksi. Dalam proses operasional perusahaan, Hotel Merdeka Madiun memiliki enam divisi yaitu Divisi *Front Office* (FO), *Food & Beverage* (FB), *Housekeeping*, *Accounting*, *Human Resource*, dan *Engineering*. Masing-masing divisi tersebut dipimpin oleh seorang manajer.

Divisi FO dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi seorang asisten. Pada divisi FO terdapat bagian *cashier*, *receptionist*, *operator*, dan *bell boy*. Divisi FB dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi dua bagian yaitu pimpinan *executive chef* dan *head waiter*. *Executive chef* secara langsung membawahi *senior cook* dan bagian *cook* yang terdiri dari *pantry*, *cook helper*, dan *dishwasher*. Sedangkan *head waiter* membawahi *cashier* dan *waiter/ waitress*. Divisi yang ketiga yaitu *Housekeeping* dipimpin seorang manajer yang membawahi tiga pimpinan bagian yaitu *floor supervisor*, *laundry supervisor*, dan *public area supervisor*. Bagian *floor supervisor* langsung membawahi *room boy/ room maid*. *Laundry Supervisor* membawahi *laundry worker*. Sedangkan *public area* terdiri dari *public area*, *gardener*, *pool attendant*, dan *pool waitress/ ticketing*. Divisi keempat dipimpin *accounting manager* dan membawahi *general cashier*, *cost controller*, *account receivable*, dan *purchasing/ admin store*. Divisi kelima yaitu *human resource* yang dipimpin seorang manajer dan terdiri dari dua bagian yaitu *human resource officer* dan *head of security* yang membawahi *security*. Divisi yang keenam yaitu *engineering* dipimpin oleh manajer dan terdiri dari tiga bagian yaitu *electrical/ engineer*, *maintenance*, dan *repair*.



Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Hotel Merdeka Madiun

Sumber: Hotel Merdeka Madiun (2019)

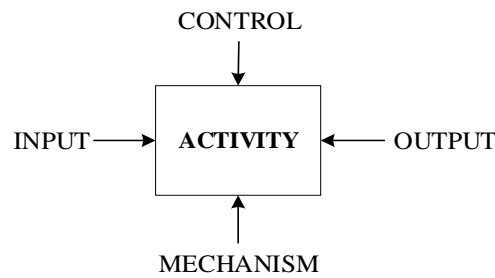
3.1.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data setelah diketahui visi, misi, strategi, dan proses bisnis perusahaan menggunakan metode IDEF0, tahap selanjutnya yaitu menurunkan visi, misi, dan strategi perusahaan menggunakan *framework Balanced Scorecard* (BSC) untuk membuat strategi strategis dan *key performance indicator* (KPI) tingkat korporasi. Pada tahap pengolahan data ini, sasaran strategis diperoleh dari matriks TOWS berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal perusahaan. Sasaran strategis dan KPI yang diperoleh akan divalidasi oleh pihak yang berhubungan langsung dengan strategi perusahaan. Kemudian KPI yang telah diidentifikasi akan dibobotkan berdasarkan tingkat kepentingannya di masing-masing perspektif melalui kuesioner AHP kepada *expert judgement* dengan bantuan *software Expert Choice*. Setelah KPI memperoleh pembobotan secara keseluruhan maka langkah selanjutnya yaitu perancangan *dashboard* sistem pengukuran kinerja menggunakan bantuan Microsoft Excel.

KPI yang telah didapatkan akan dibuat *KPI properties* untuk mengetahui spesifikasi dari KPI yang ada. Kemudian KPI akan dibobotkan dengan menggunakan kuesioner AHP yang akan diolah menggunakan *software Expert Choice*. Berikut ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam tahap pengolahan data meliputi *Integration DEFinition language 0* (IDEF0), dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

3.1.3.1 *Integration DEFinition Language 0* (IDEF0)

Integration DEFinition language 0 (IDEF0) merupakan metode pemodelan sistem berbasis SADT (*Structured Analysis and Design Technique*). Kegunaan IDEF0 menurut Davis 1995 dalam (Kusumawati & Wibisono, 2014) yaitu menggambarkan fungsi yang ada dan menunjukkan apa yang diperlukan untuk menjalankan suatu fungsi dan apa yang akan dihasilkannya. Gambar 3.2 merupakan gambar *Building Blocks* dalam *Integration DEFinition language 0*.



Gambar 3. 2 *Building Blocks* dalam IDEF0

Sumber: Pramanandi (2015)

Menurut Christianti J. dan Saputra (2013) IDEF0 memiliki beberapa komponen utama yaitu aktivitas dan ICOM. Aktivitas merupakan komponen sistem yang menjalankan atau melakukan tindakan. Sedangkan ICOM (*Input, Control, Output, Mechanism*) yaitu komponen sistem yang dipergunakan oleh suatu aktivitas. *Input* merupakan masukan akan ditransformasikan oleh suatu aktivitas. *Control* yaitu menentukan bagaimana suatu aktivitas terjadi tetapi tidak ditransformasikan olehnya. *Output* adalah luaran yang akan yang dihasilkan oleh aktivitas. Sedangkan *Mechanism* merupakan sumber daya yang digunakan meliputi orang, fasilitas, mesin, atau lainnya yang menjalankan aktivitas. Gambar 3.3 merupakan contoh dari *decomposition* dalam IDEF0.

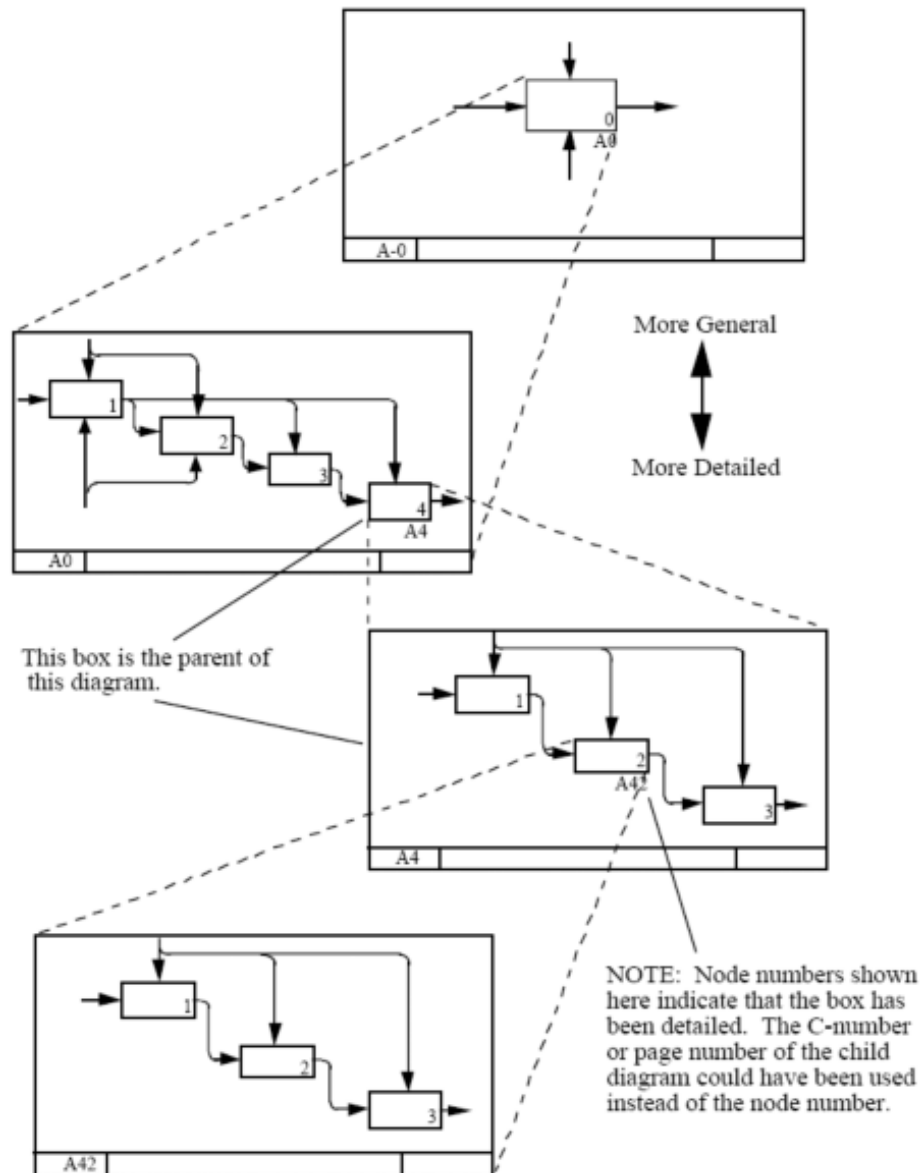
Integration DEFinition language 0 (IDEF0) menurut Christianti J. dan Saputra (2013) memiliki beberapa karakteristik yaitu sebagai berikut:

1. Bahasa sederhana, tepat, presisi, dan meningkatkan penggunaan yang konsistensi dan interpretasi.
2. Ekspresif dan komprehensif, merepresentasikan secara grafik berbagai bisnis di setiap level detail.
3. Telah banyak digunakan, diuji, dan terbukti di berbagai industri.
4. Meningkatkan komunikasi antara sistem analis, pengembang, dan pengguna melalui penjelasan yang mudah dan terperinci pada setiap bagian dokumen.

Menurut Davis 1995 dalam Christianti J. dan Saputra (2013) IDEF0 memiliki beberapa kelebihan yaitu:

1. Menyediakan abstraksi dari waktu, urutan, dan logika keputusan.
2. Menggambarkan kedetailan suatu sistem dan aktifitasnya secara efektif.
3. Mampu mendeskripsikan suatu sistem dengan tepat menggunakan ICOM.

4. IDEF0 memiliki sifat hierarki yang dapat menyaring dengan tingkat detail yang lebih tinggi, sampai mampu melakukan pengambilan keputusan.



Gambar 3. 3 *Decomposition* dalam IDEF0

Sumber: Pramanandi (2015)

3.1.3.2 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process adalah suatu model pendukung keputusan yang berguna untuk menyelesaikan permasalahan yang rumit dimana terdapat keterbatasan data dan informasi (Nurminto & Syafar, 2004). Model AHP ini

memakai *expert judgement* sebagai *input* utamanya (Brodjonegoro, 1992) yang mampu menjabarkan dan menyusun prioritas dari berbagai alternatif pilihan kompleks dan multi kriteria menjadi suatu hierarki.

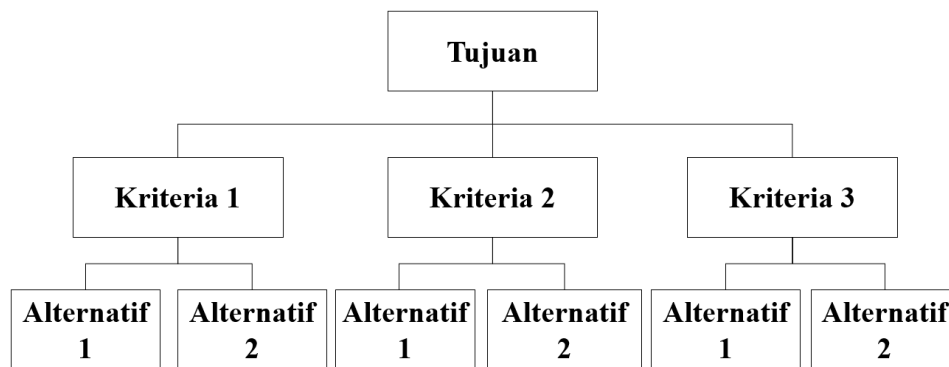
Terdapat beberapa tahapan dalam melakukan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi permasalahan dan menentukan solusinya

Pada tahapan pertama ini menjelaskan masalah secara jelas dan menentukan solusi yang sesuai. Pasangan masalah dan solusi yang ditentukan bisa lebih dari satu dan kemudian pada tahap selanjutnya akan dikembangkan.

2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama

Setelah menyusun *main goal* sebagai level teratas, selanjutnya yaitu menyusun hierarki level di bawahnya dengan kriteria-kriteria yang sesuai dengan hierarki di atasnya seperti terlihat pada gambar 3.4.



Gambar 3. 4 Struktur Hierarki

Sumber: Saaty, T.L. (1993)

3. Membuat matriks perbandingan berpasangan

Matriks perbandingan berpasangan menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgement* dari *decision maker* dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hierarki misalnya A dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya B1, B2. Hasil dari perbandingan berpasangan tersebut akan dimodelkan dalam bentuk matriks A yang berukuran $n \times n$. Bentuk model matriks disajikan dalam tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A ₁	A ₂	...	A _n
A ₁	1	a ₁₂	...	a _{1n}
A ₂	a ₂₁	1	...	a _{2n}
...
A _n	a _{n1}	a _{n2}	...	1

Sumber: Saaty, Thomas L (1993)

4. Melakukan perbandingan berpasangan

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai dengan 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Skala perbandingan-perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3. 3 Skala Kepentingan Relatif

Skala	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki kontribusi yang sama
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain	Penilaian sedikit lebih mendukung (nilai tidak jauh beda) pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain	Penilaian sangat mendukung (nilai kuat) pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain	Salah satu elemen sangat berpengaruh (lebih disukai) dan dominasinya tampak secara nyata
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain	Salah satu elemen sangat penting daripada pasangannya (menempati urutan tertinggi)
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua penilaian yang berdampingan	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan diantara kedua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Jika elemen x memiliki salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan elemen y maka elemen y mempunyai nilai kebalikan dibandingkan dengan nilai x	

Sumber: Saaty, Thomas L (1993)

5. Memeriksa konsistensi hierarki

Analytical Hierarchy Process menghitung rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Apabila elemen-elemen yang diperbandingkan hanya terdapat dua, maka masalah inkonsistensi tidak akan terjadi. Namun apabila elemen-elemen yang diperbandingkan banyak, maka konsistensi antara elemen

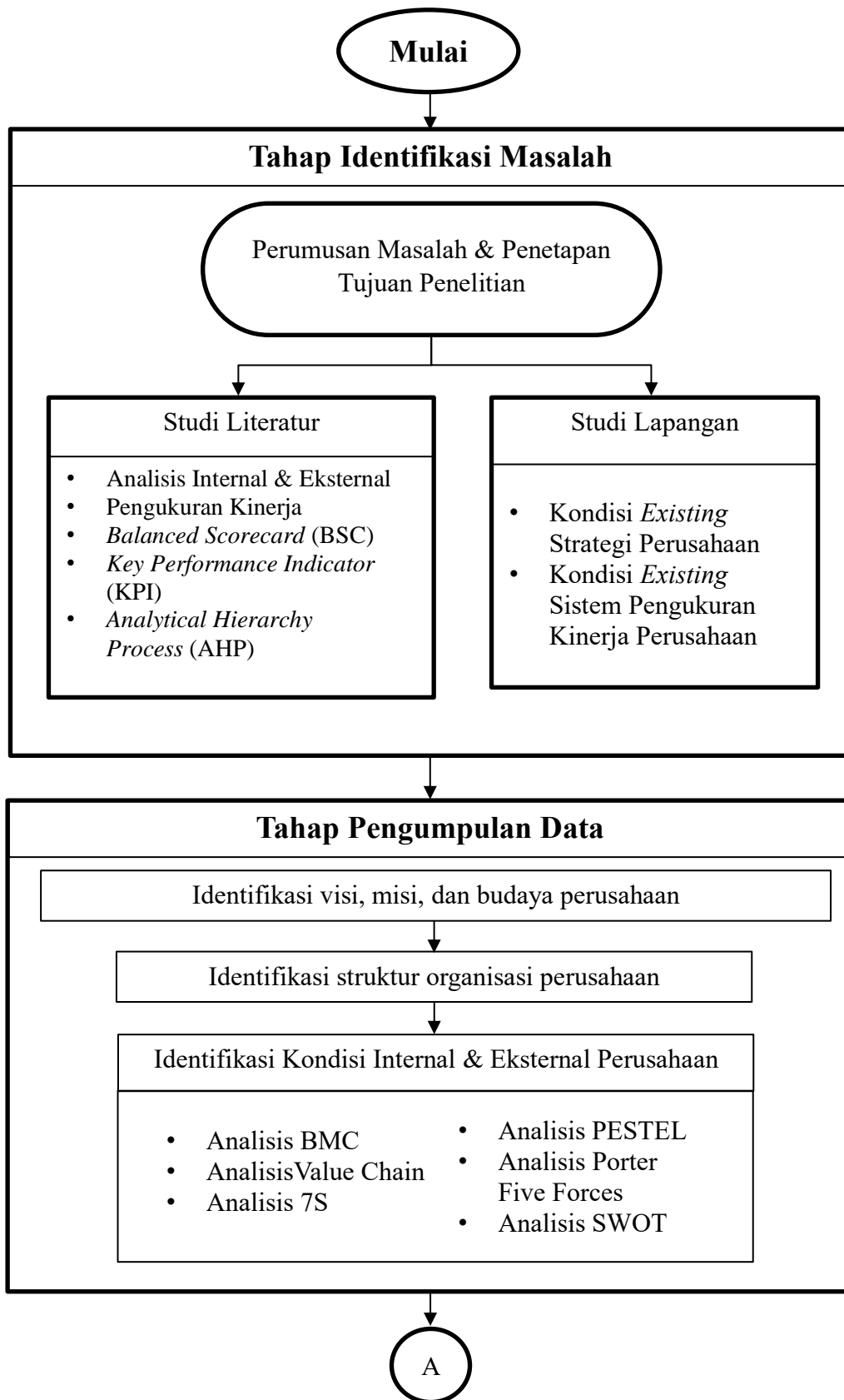
akan sulit didapatkan. Pada matrik *random* juga didapatkan *Consistency Index*, yang disebut dengan *Random Index* (RI). Dengan membandingkan CI dan RI didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik, yang disebut dengan *consistency ratio* (CR). *Consistency ratio* memperlihatkan tingkat konsistensi dalam pengambilan keputusan. CR memiliki nilai antara 0.0 (0% *inconsistency*) dan 1.0 (100% *inconsistency*) (Goyal, Rahman, & Kazmi, 2015). Menurut Saaty (1980) nilai CR yang dapat diterima yaitu kurang dari sama dengan 0.1 yang dapat dikatakan konsisten. Jika nilai CR lebih besar dari 0,10 berarti tidak konsisten yang mana pengambil keputusan harus mengevaluasi kembali penilaian dalam melakukan perbandingan berpasangan.

3.1.4 Tahap Kesimpulan

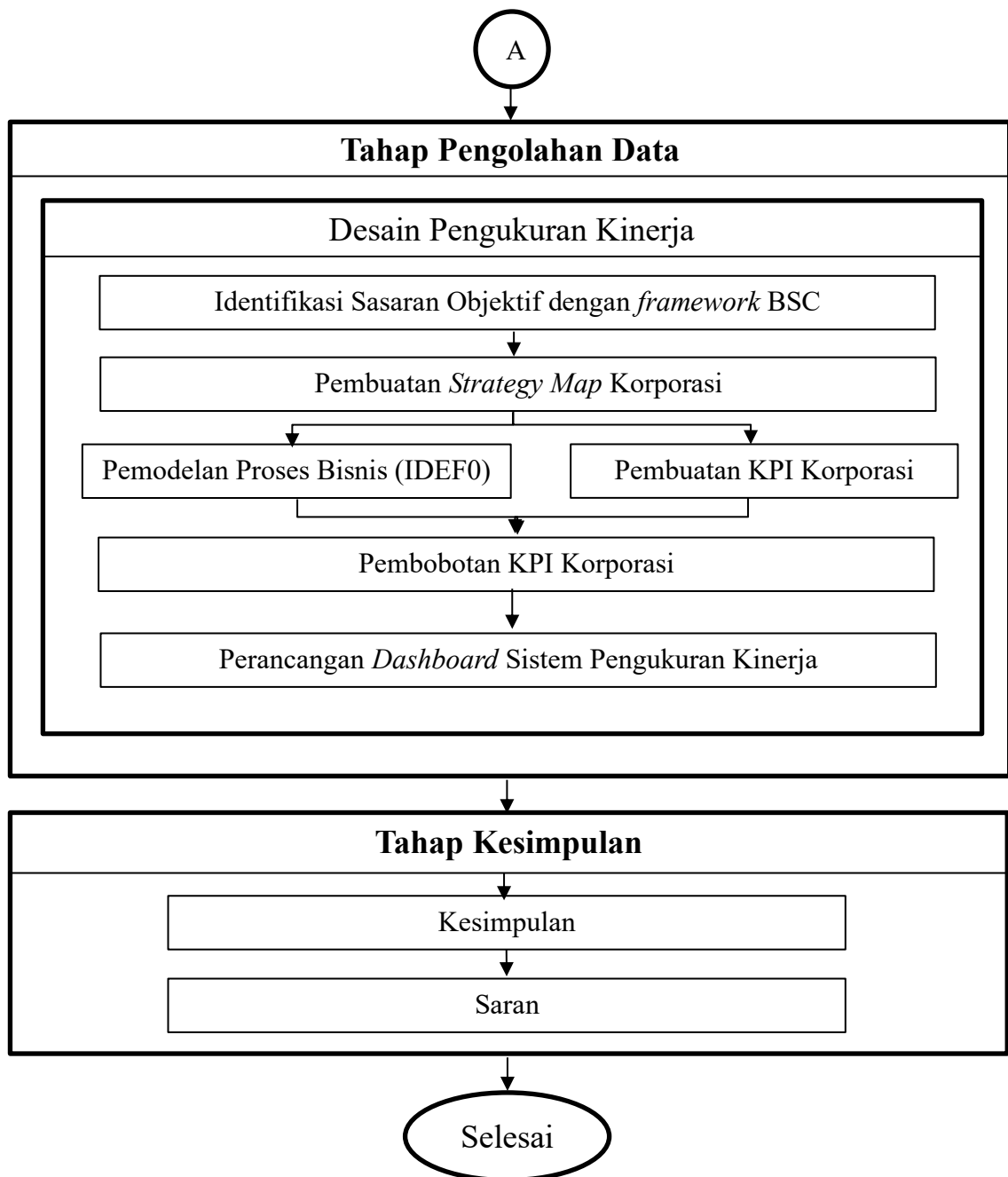
Pada tahap ini akan dilakukan penarikan kesimpulan yang menjawab tujuan dari penelitian ini serta saran bagi perusahaan. Dari kesimpulan yang disimpulkan dapat dilihat hal-hal apa saja yang diperoleh dan apa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Setelah penarikan kesimpulan juga akan diberikan saran untuk perusahaan maupun untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

3.2 Bagan Alir Penelitian

Terdapat empat tahapan dalam penelitian ini. Tahap yang pertama yaitu mengidentifikasi masalah dan melakukan studi literatur serta studi lapangan. Tahap kedua adalah melakukan pengumpulan data meliputi profil perusahaan serta analisis kondisi eksternal dan internal perusahaan. Tahap ketiga yaitu proses pengolahan data yaitu perancangan pengukuran kinerja. Pada tahap pengolahan data juga akan dilakukan pembobotan *key performance indicator* (KPI). Tahap keempat yaitu menarik kesimpulan serta saran. Bagan alir penelitian kemudian akan dijelaskan secara rinci pada gambar 3.5.



Gambar 3. 5 Bagan Alir Penelitian



Gambar 3. 5 Bagan Alir Penelitian (Lanjutan)

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus pada Hotel Merdeka Madiun. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Pahlawan No.42 Kota Madiun. Waktu penelitian berlangsung dari bulan September 2019 hingga Juli 2020 dengan rincian seperti pada tabel 3.4.

Tabel 3. 4 *Timeline* Penelitian

Keterangan	2019												2020																					
	Sept			Oktober			November			Desember			Januari			Februari			Maret			April			Mei			Juni			Juli			
	3	4		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	15Sept-28Sept	30Sep-4Okt		4Nov-29Nov	2Des-27Des		30Des-31Jan	3Feb-28Feb	2Mar-27Mar	30Mar-1Mei	3Mei-29Mei		1Juni-3Juli	6Juli-31Juli																				
Identifikasi Masalah																																		
Studi Literatur																																		
Identifikasi Metode Penelitian																																		
Seminar Proposal																																		
Persiapan Instrumen Penelitian																																		
Pengumpulan Data																																		
Pengolahan Data																																		
Finalisasi Laporan																																		
Seminar Hasil																																		
Sidang Akhir																																		

3.4 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilaksanakan adalah penelitian eksploratif, yaitu jenis rancangan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan wawasan dan pemahaman terhadap situasi masalah yang dihadapi. Dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan metode, yaitu 1) metode studi kasus (*case study*) pada Hotel Merdeka Madiun dan 2) wawancara yang dilakukan kepada *general manager*, HRD, dan jajaran manajer. Karena pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara maka jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, yaitu metodologi penelitian yang terstruktur atau tidak terstruktur dan bersifat menjelaskan yang didasarkan pada sampel kecil yang memberikan wawasan dan pemahaman mengenai *setting* masalah (Malhotra, 2009). Data yang didapatkan diolah menggunakan metode pengukuran sehingga termasuk data kuantitatif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (campuran).

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan peneliti melalui metode wawancara semi terstruktur yang ditujukan kepada *general manager*, HRD, dan jajaran manajer. Data primer dari penelitian ini juga didapat dari kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data dari perusahaan yang meliputi data profil perusahaan dan budaya perusahaan.

3.6 Teknik Pengolahan Data

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari hasil wawancara yang dilakukan pada bagian awal, tengah, dan akhir penelitian. Selain itu data primer juga didapatkan dari kuesioner AHP. Wawancara yang dilakukan pada awal penelitian akan memberikan informasi terhadap permasalahan yang dihadapi mengenai pengukuran kinerja. Pada tahap wawancara selanjutnya, peneliti melakukan wawancara untuk melakukan validasi *strategy map*, sasaran strategis, dan KPI. Saat melakukan pembobotan, peneliti menggunakan metode AHP dengan bantuan *software expert choice*. Dan pada wawancara akhir, penulis melakukan wawancara untuk melakukan validasi dari perancangan yang telah dilakukan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengumpulan data yang meliputi analisis internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai pengolahan data berupa perancangan desain pengukuran kinerja dan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI).

4.1 Analisis Internal dan Eksternal

Pada subbab ini akan diuraikan secara detail analisis internal perusahaan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), *value chain*, dan 7S serta analisis eksternal menggunakan analisis PESTEL dan Porter's *five forces*. Kemudian juga akan dijelaskan analisis SWOT dari Hotel Merdeka Madiun yang selanjutnya akan dibuat matriks TOWS untuk mengetahui inisiatif strategi.

4.1.1 Analisis Business Model Canvas

Berikut ini akan dijelaskan secara detail mengenai analisis *Business Model Canvas* dari Hotel Merdeka Madiun dan akan digambarkan pada gambar 4.1.

a. Value Propositions

Value propositions yang ditawarkan Hotel Merdeka Madiun yaitu kamar, ruangan (*meeting room*), dan *hall* (*ballroom*). Terdapat 98 kamar dengan empat tipe yaitu *standard* (20 kamar), *superior* (37 kamar), *deluxe* (37 kamar), dan *suite* (4 kamar). *Hall* (*ballroom*) berkapasitas 1500 orang dapat disewa untuk kegiatan pemerintah, instansi, korporat seperti untuk *meeting*, *incentive*, *convention*, *exhibition*, wisuda, pesta, dll. Sedangkan untuk *meeting room* terdapat empat ruangan yang masing-masing dapat digunakan untuk kapasitas 50-100 orang.

b. Customer Segments

Customer segments dari Hotel Merdeka Madiun untuk penjualan kamar lebih berfokus terhadap segmen *family*, *corporate*, and *community group*. Sedangkan penjualan ruangan (*meeting room & ballroom*) ditargetkan untuk *family*, *school*, and *community group* yang akan mengadakan acara atau pesta. Penjualan kolam renang lebih difokuskan terhadap *school group*. *Customer segments* dari Hotel Merdeka Madiun juga berasal dari pengunjung

domestik maupun mancanegara. Selain itu, Hotel Merdeka Madiun lebih membidik segmen konsumen dengan kelas menengah ke atas.

c. *Channels*

Pelanggan dari Hotel Merdeka Madiun dapat memesan kamar secara langsung melalui telepon ataupun datang langsung ke hotel serta dapat memesan melalui *Online Travel Agent* (OTA) seperti traveloka, pegi-peg, booking.com, agoda, tripadvisor, tiket.com, dan klikhotel.com. Sedangkan untuk pemesanan ruangan, *ballroom*, dan kolam renang hanya dapat dilakukan secara langsung.

d. *Customer Relationships*

Customer relationships yang diberikan oleh Hotel Merdeka Madiun yaitu layanan *after sales service* yang berupa mendengarkan kritik dari pelanggan dan pemberian *treatment* yang baik jika pelanggan memiliki suatu permasalahan misalnya kehilangan barang atau barang yang tertinggal.

e. *Key Partners*

Hotel Merdeka Madiun dalam proses operasional perusahaan juga menjalin kerja sama dengan berbagai pihak seperti *online travel agent*, kafe di Madiun, UMKMK, dan berbagai *supplier* termasuk *supplier toiletries*. Kerja sama yang dilakukan dengan kafe berupa pemberian *voucher* diskon makan dan minum. Selain itu, Hotel Merdeka juga menjalin kerja sama dengan berbagai UMKMK seperti pusat oleh-oleh khas Madiun dan produk kerajinan lokal dalam bentuk penyediaan *display room* untuk UMKMK yang mana hal ini mempermudah pelanggan atau tamu dalam membeli oleh-oleh.

f. *Key Resources*

Hotel Merdeka Madiun memiliki sumber daya yang mendukung proses operasional perusahaan, meliputi bangunan (gedung), fasilitas, merek, sertifikasi, sumber daya manusia, dan sumber daya keuangan. Gedung dari Hotel Merdeka Madiun terdiri dari dua bangunan. Bangunan pertama yaitu *ballroom* Khayangan yang terletak di bagian halaman depan hotel yang terdiri dari dua lantai. Sedangkan bangunan kedua yaitu bangunan utama yang terdiri dari empat lantai yang dipergunakan untuk kantor perusahaan, *receptionist*, restoran, kamar, dan *meeting room*. Fasilitas yang ditawarkan

oleh Hotel Merdeka Madiun berupa WiFi, kolam renang, restoran, lift, telepon kamar, lobi, *toiletries*, dll. *Brand* Hotel Merdeka Madiun dimiliki oleh PT Septa Linggamas, telah bersertifikasi hotel bintang tiga yang dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Usaha Pariwisata Devys Multi Langgeng dengan SK Menpar RI No. SK.16/HK.501/DPDIP/MENPAR2016. Sumber daya manusia dari Hotel Merdeka Madiun berjumlah 57 karyawan yang dibagi tiga jam operasional kerja yaitu *shift* pagi (06.00 - 14.00 WIB), siang (14.00 – 22.00 WIB), dan malam (22.00 - 06.00 WIB). Sedangkan sumber daya keuangan dari Hotel Merdeka Madiun berasal dari para investor.

g. *Key Activities*

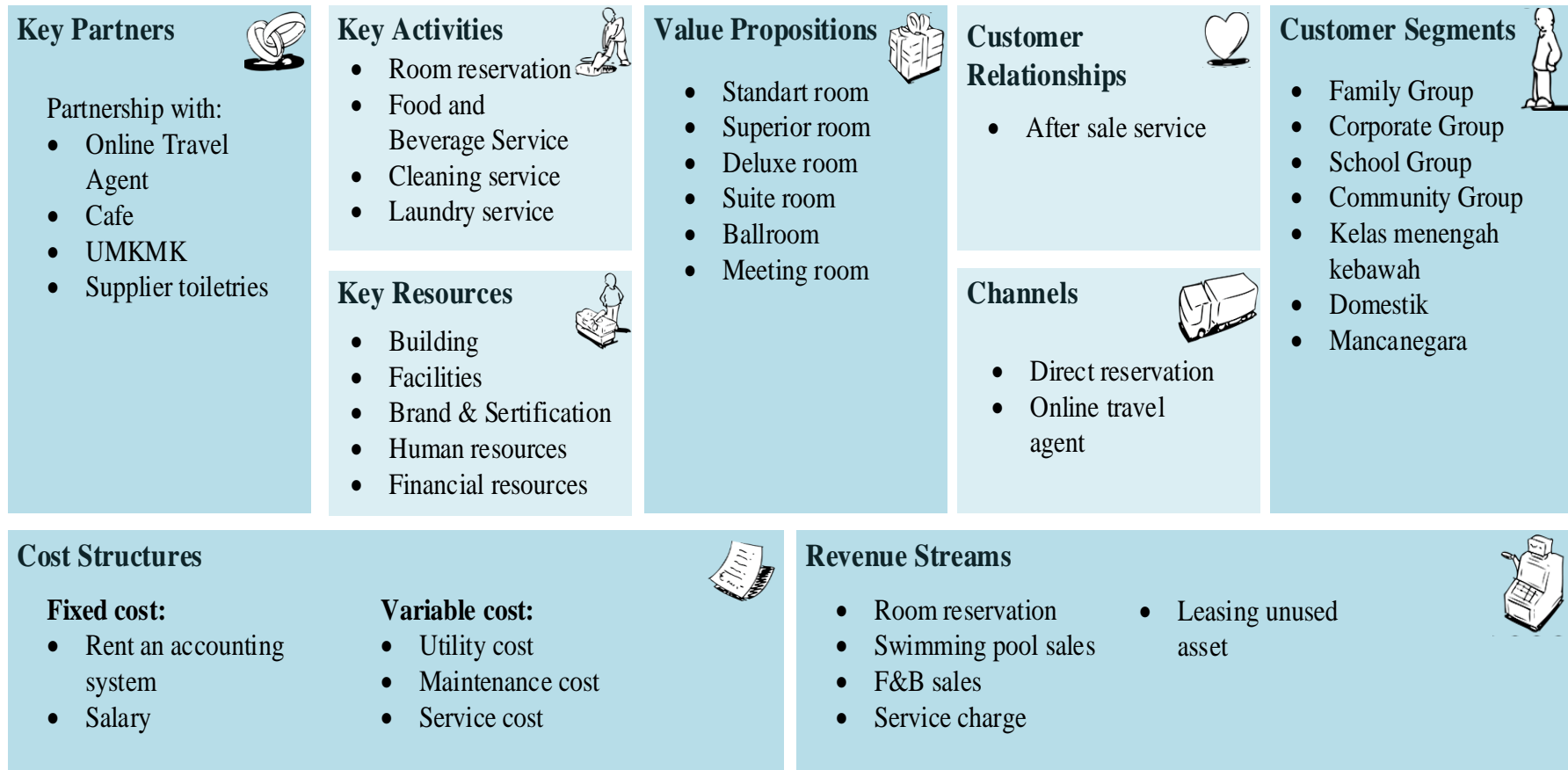
Aktivitas atau kegiatan wajib dari Hotel Merdeka Madiun yaitu reservasi kamar hotel, *meeting room*, dan *ballroom*. Selain itu juga terdapat kolam renang dan restoran yang dapat dinikmati kepada seluruh konsumen. Tamu yang menginap di hotel juga disediakan fasilitas *laundry*.

h. *Cost Structures*

Pengeluaran yang dikeluarkan hotel untuk melaksanakan proses bisnis meliputi *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed cost* terdiri dari biaya gaji karyawan dan biaya sewa sistem akuntansi (keuangan) perusahaan yang biayanya dibayarkan setiap tahunnya. Sedangkan *variable cost* terdiri dari biaya utilitas (air & listrik), biaya perawatan dan perbaikan, serta biaya *service* karyawan.

i. *Revenue Streams*

Pendapatan yang diperoleh Hotel Merdeka Madiun tidak berasal dari penjualan kamar saja namun juga berasal dari penjualan kolam renang, makanan dan minuman, serta persewaan *meeting room* dan *ballroom*. Selain itu Hotel Merdeka Madiun juga memperoleh pendapatan dari aset yang telah tidak digunakan (lahan kosong) untuk disewakan kepada pihak lain.



Gambar 4. 1 Analisis *Business Model Canvas* Hotel Merdeka Madiun

4.1.2 Analisis Value Chain

Berikut ini akan dijelaskan secara detail setiap poin mengenai analisis *value chain* dari Hotel Merdeka Madiun dan akan digambarkan pada gambar 4.2:

a. *Firm Infrastructure*

Infrastruktur Hotel Merdeka Madiun meliputi kamar dengan empat tipe (*standard, superior, deluxe, suite*), *restaurant and coffee shop*, kolam renang, *ballroom, meeting room*, WiFi, *safety box*, musala, dan lahan parkir yang luas. Jumlah dari kamar tipe *standard, superior, deluxe*, dan *suite* yaitu masing-masing 20, 37, 37, dan empat. Hotel Merdeka Madiun juga menyediakan *extra bed* bagi pelanggan yang membutuhkan tambahan kasur. *Meeting room* dapat digunakan secara gratis dengan syarat terdapat minimal pembelian paket. Fasilitas wifi akan didapatkan secara gratis bagi tamu. Sedangkan *restaurant and coffee shop* hanya dibuka selama 17 jam yaitu mulai dari pukul 06.00 WIB hingga pukul 23.00 WIB. *Swimming pool* juga hanya dibuka selama 12 jam, mulai pukul 06.00 WIB hingga pukul 18.00 WIB. Area kolam renang yang luas juga dilengkapi dengan fasilitas kafetaria. Sedangkan fasilitas *safety box* terdapat pada semua kamar kecuali kamar tipe *standard* dan disediakan juga *safety box* di bagian *front office* secara gratis. Namun sayangnya, beberapa perlengkapan, fasilitas, dan furnitur yang digunakan oleh Hotel Merdeka Madiun masih terkesan kuno sehingga kurang mempercantik kamar atau ruangan. Selain itu desain ruangan, dekorasi, tata ruang, dan sistem *lighting* juga kurang modern sehingga memberikan kesan menyeramkan bagi beberapa pelanggan.

b. *Human Resources*

Aktivitas dari sumber daya manusia di Hotel Merdeka Madiun meliputi proses rekrutmen, pelatihan (*training*), *briefing*, dan *outing* (wisata). Proses rekrutmen karyawan Hotel Merdeka Madiun dilaksanakan secara *open recruitment* dan *close recruitment*. *Open recruitment* diawali dengan penyebaran informasi lowongan pekerjaan melalui media sosial dan *partner* perusahaan penyedia informasi lowongan pekerjaan seperti Jobstreet. Setelah melalui beberapa tahapan seleksi karyawan meliputi tes tulis, tes bidang keahlian, *psikotest*, tes wawancara, dan tes kesehatan, seorang yang lulus

menjadi karyawan baru akan diberikan pelatihan dari perusahaan. Namun sayangnya pelatihan hanya dilakukan satu kali pada saat karyawan tersebut masuk menjadi karyawan baru. Pelatihan juga hanya akan diberikan kepada karyawan jika terdapat program baru perusahaan. Selain itu karyawan juga bisa meningkatkan keahliannya melalui *workshop*, seminar, dan *benchmarking* yang dilakukan dengan hotel lain. Hotel Merdeka Madiun juga memberikan *briefing* pada karyawan, namun tidak dilakukan secara rutin. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan melakukan *outing* (wisata) yang dilakukan 1-2 kali dalam setahun.

c. *Technology Development*

Hotel Merdeka Madiun juga menerapkan perkembangan teknologi yang digunakan pada sistem keuangan perusahaan. Sistem keuangan terintegrasi yang menggunakan teknologi ini tentunya akan mempermudah dan mempercepat proses *billing* dan laporan keuangan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga telah bekerja sama dengan *online travel agent* untuk mempermudah konsumen dalam melakukan reservasi kamar hotel. Namun sayangnya penerapan teknologi belum diimplementasikan pada kamar hotel.

d. *Procurement*

Proses pengadaan di Hotel Merdeka Madiun meliputi pengadaan peralatan, perlengkapan, bahan, atau fasilitas pendukung operasional perusahaan seperti lift, *luggage trolley*, *toiletries*, bahan makanan, dll. Dalam proses pengadaan tentunya perusahaan telah memiliki *supplier* atau mitra-mitra strategis seperti pemasok sembako, perusahaan pembuat *toiletries*, dll.

e. *Inbound*

Aktivitas *inbound* dari Hotel Merdeka Madiun yaitu penyambutan tamu (*welcoming guest*) dan melakukan proses *unloading* barang tamu yang dibantu oleh *bellboy* (*bellboy service*). Selanjutnya yaitu proses reservasi dan *check in* yang dilakukan pada *front desk* (*receptionist*). Kemudian proses *inbound* juga termasuk proses untuk menyuplai bahan makanan dan minuman dari *supplier*, namun sayangnya kelemahan dari proses ini yaitu letak gudang terpisah dengan area hotel yang berjarak 3,3 km.

f. *Operations*

Dalam proses operasional perusahaan, Hotel Merdeka Madiun dibantu oleh enam divisi. Karyawan hotel dikelola oleh *human resource division*. Pada saat tamu pertama kali datang disambut oleh *bellboy* dan tamu melakukan proses reservasi serta *check in* pada bagian *receptionist* yang merupakan tugas dari divisi *front office*. Proses reservasi tamu juga dipermudah dengan adanya kerja sama yang dilakukan oleh pihak hotel dengan beberapa *online travel agent*. Tamu yang menginap juga akan memperoleh fasilitas *free breakfast* yang dikelola oleh divisi *food and beverage*. Selain itu Hotel Merdeka Madiun memiliki divisi *house keeping* yang bertugas sebagai *cleaning service*. Dalam proses sistem akuntansi atau keuangan perusahaan, Hotel Merdeka Madiun bekerja sama dengan perusahaan penyedia *software integrated accounting system*. Sedangkan proses pemeliharaan peralatan dan fasilitas hotel dilakukan oleh divisi *engineering*. Hotel Merdeka Madiun juga bekerja sama dengan UMKMK dalam hal oleh-oleh khas Kota Madiun.

g. *Outbound*

Aktivitas *outbound* dari Hotel Merdeka Madiun yaitu meliputi proses *bellboy service* dan *check out*. *Bellboy service* yaitu bantuan dan pelayanan pengangkatan koper dan barang dari kamar tamu oleh *bellboy* pada saat tamu akan *check out*. Aktivitas selanjutnya yaitu proses *check out* dan pembayaran (*billing*) oleh tamu dan *receptionist*.

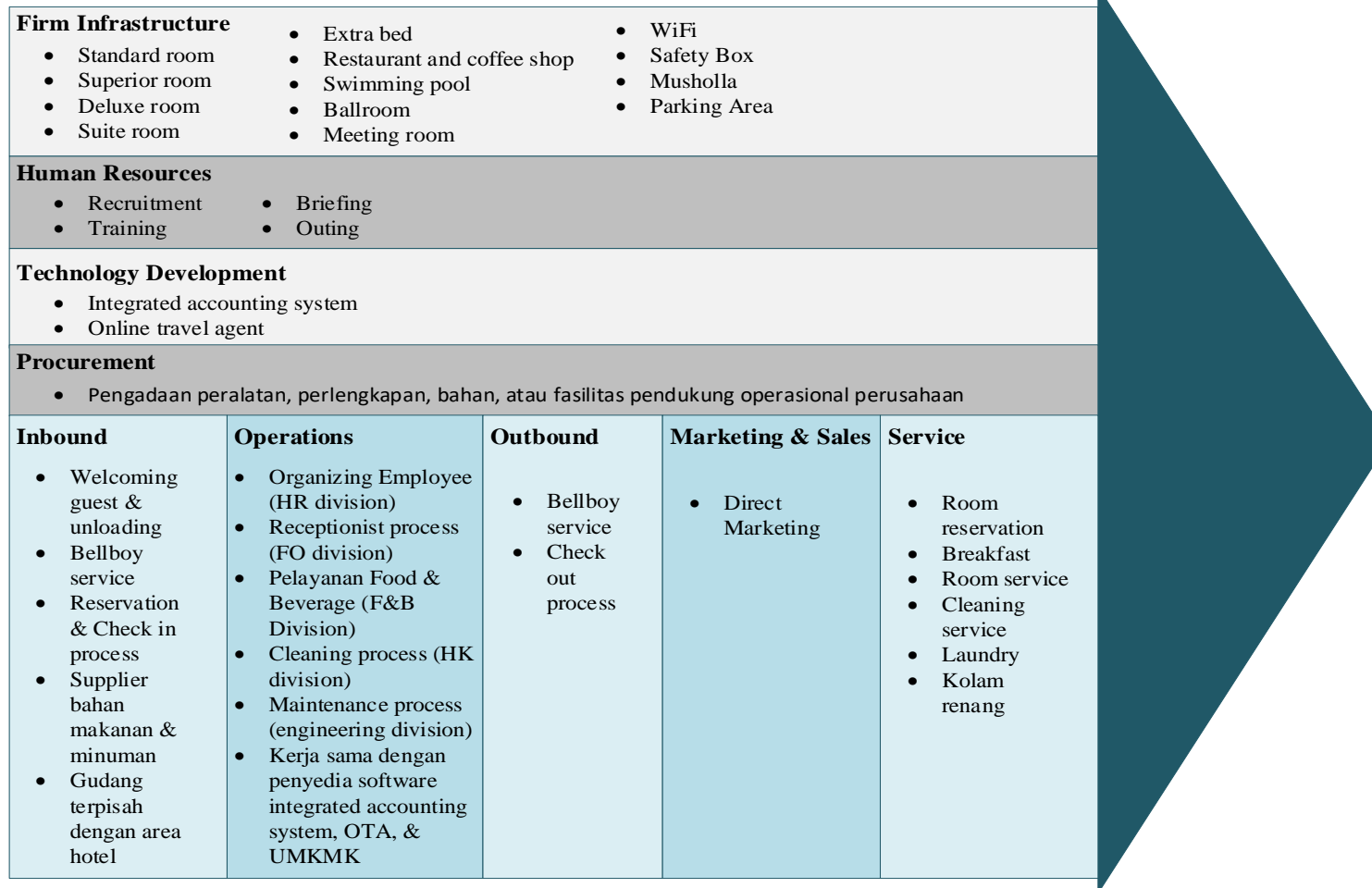
h. *Marketing and Sales*

Aktivitas pemasaran dari Hotel Merdeka Madiun berupa penawaran langsung ke calon pelanggan yang dinamakan dengan *direct marketing* yang dilakukan oleh karyawan. Namun aktivitas ini tidak dilakukan secara rutin dan bahkan tergolong sangat jarang. Untuk itu Hotel Merdeka Madiun diharapkan dapat memperbanyak saluran *marketing* untuk menawarkan produk atau layanan demi peningkatan okupansi, karena kesempatan kegiatan *marketing* masih sangat terbuka lebar baik *offline* maupun *online*.

i. *Service*

Pelayanan yang diberikan meliputi *room reservation* (pemesanan kamar dan ruangan), sarapan pagi gratis bagi tamu yang menginap (2 *pax*), *room service*,

laundry, dan persewaan kolam renang. Untuk *room service* hanya bisa dilayani mulai pukul 06.00 WIB hingga 22.00 WIB, karena restoran tidak dibuka selama 24 jam. *Cleaning service* juga dikerjakan oleh *office boy* setiap hari untuk membersihkan kamar tamu dengan persetujuan tamu apakah diperbolehkan untuk dibersihkan atau tidak. Hotel Merdeka Madiun juga menyediakan layanan *laundry* bagi tamu yang menginap.



Gambar 4. 2 Analisis *Value Chain* Hotel Merdeka Madiun

4.1.3 Analisis 7S

Berikut ini merupakan analisis internal 7S yang terdiri dari *shared value*, *structure*, *system*, *skill*, *style*, *staff*, dan *strategy*.

a. *Shared value*

Shared value merupakan nilai-nilai budaya kerja dalam suatu organisasi yang menjadi dasar bagi para anggota organisasi untuk bekerja dan berkembang. Nilai budaya yang dianut di Hotel Merdeka Madiun dikenal dengan sebutan Sapta Pesona. Sapta Pesona terdiri dari tujuh aspek yaitu keamanan, ketertiban, kebersihan, kenyamanan, keindahan, keramah-tamahan, dan kenangan. Dengan penerapan tata nilai tersebut, semua anggota organisasi dan perusahaan diharapkan mampu memberikan atau menciptakan rasa aman, tertib, bersih, nyaman, memiliki estetika yang sedap untuk dipandang, selalu memberikan kesan yang ramah, dan memberikan kenangan yang indah kepada pelanggan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai keyakinan Hotel Merdeka Madiun yang harus dijunjung tinggi agar perusahaan mampu melayani pelanggan dengan maksimal, tetap unggul, semakin berkembang, dan bertahan di masa depan. Namun sayangnya, ketujuh aspek nilai tersebut belum diterapkan secara keseluruhan misalnya seperti keindahan dan kenangan belum terlaksana secara maksimal.

b. *Structure*

Struktur organisasi merupakan cerminan dari *shared value* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Begitu juga dengan struktur organisasi Hotel Merdeka Madiun, dimana masing-masing divisi dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab kepada *general manager*. Dan *general manager* yang akan bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Struktur organisasi yang ada di Hotel Merdeka Madiun dibuat sesederhana mungkin guna mempermudah proses pelaporan, administrasi, pengawasan, dan evaluasi perusahaan.

c. *System*

Sistem termasuk berbagai hal yang meliputi perencanaan, implementasi, operasional, kontrol, evaluasi, dan anggaran. Sistem keuangan perusahaan

menggunakan sistem yang telah terintegrasi dan terkomputerisasi sehingga akan mempermudah dalam melakukan proses evaluasi dan perencanaan kedepannya. Hotel Merdeka Madiun mementingkan pemberian pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dalam hal ini hotel juga mempunyai sistem yang memberikan kemudahan bagi pelanggannya untuk memesan kamar secara *online* melalui *online travel agent* seperti traveloka, agoda, booking.com, pegi-peggi, mister aladin, dan mgholiday. Dengan adanya kerja sama dengan *online travel agent*, pelanggan juga mampu mendapatkan potongan harga sehingga harga kamar menjadi semakin lebih murah. Dalam proses pengambilan keputusan perusahaan dilakukan oleh *general manager*, sedangkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi dilakukan oleh manajer atau supervisor.

d. *Skill*

Keterampilan yang dimiliki masing-masing individu di dalam organisasi merupakan aspek yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Jika kemampuan dan keterampilan karyawan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka dapat menghambat upaya organisasi dalam mencapai visinya. Keahlian dari karyawan hotel mampu menguasai pekerjaan yang diberikan namun karyawan cenderung bekerja secara monoton hanya sebagai rutinitas. Selain itu karyawan juga tidak memiliki inovasi atau ide kreatif yang diperlukan untuk kemajuan perusahaan. Karyawan cenderung bekerja lambat dan tidak memiliki kemauan untuk berkembang menjadi lebih baik lagi.

e. *Style*

Gaya kepemimpinan suatu organisasi merupakan gabungan beberapa aspek dalam model 7S ini, antara lain *shared value*, *structure*, *system*, *staff*, dan *skill*. Berdasarkan aspek-aspek tersebut, organisasi dapat menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai agar memudahkan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Di Hotel Merdeka Madiun, gaya kepemimpinan *general manager* dan para manajernya menerapkan komunikasi dua arah. Di mana peran pemimpin tidak hanya memberikan perintah kepada bawahannya, tetapi juga mendengarkan kritik dan saran

untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Para pimpinan perusahaan juga memacu bawahan untuk selalu memberikan inovasi-inovasi yang baru dan memotivasi karyawan.

f. *Staff*

Pada Hotel Merdeka Madiun mayoritas karyawan merupakan karyawan tetap dengan pendidikan mayoritas lulusan SMA sederajat. Karyawan direkrut melalui dua jalur yaitu *open recruitment* dan *close recruitment*. Dalam *open recruitment*, calon karyawan harus melalui beberapa tahapan seleksi yaitu tes tulis, tes bidang keahlian, *psikotest*, tes wawancara, dan tes kesehatan. Sedangkan *close recruitment* calon karyawan langsung diambil dan dipilih oleh *general manager*. Karyawan yang direkrut melalui sistem *close recruitment* tidak lagi diberikan training, namun hanya diberikan *briefing* pada awal kerja. Pengelolaan sumber daya manusia sejauh ini yaitu pelaksanaan *training* bagi karyawan baru dan *training* bagi karyawan lama jika ada program yang baru. Tidak adanya *training* yang dilakukan secara berkala dapat mengakibatkan kompetensi karyawan tidak bisa berkembang lebih baik. Selain itu, karyawan juga diberikan kesempatan *outing* (wisata) yang dilakukan 1-2 kali dalam setahun.

g. *Strategy*

Suatu organisasi memerlukan strategi agar dapat menentukan arah organisasi di masa depan dengan jelas. Begitupun dengan Hotel Merdeka Madiun juga memiliki strategi perusahaan sebagai bentuk upaya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Saat ini Hotel Merdeka Madiun fokus terhadap dua strategi yaitu efisiensi biaya dan peningkatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Strategi efisiensi biaya yang dilakukan oleh perusahaan yaitu menekan biaya operasional dan memangkas biaya yang tidak diperlukan. Efisiensi ini diperlukan untuk menghindari pembengkakan pengeluaran perusahaan. Sedangkan strategi yang kedua yaitu peningkatan pelayanan karyawan kepada pelanggannya agar terciptanya *service excellent* yang membuat pelanggan puas. Salah satu cara yang dilakukan oleh Hotel Merdeka Madiun yaitu memberikan pelayanan yang ramah dan menjaga sikap baik.

4.1.4 Analisis PESTEL

Berikut ini merupakan analisis eksternal dari Hotel Merdeka Madiun yang ditinjau dari segi *politic, economic, social, technology, environment, dan legal*.

a. *Politic*

Kota Madiun akan menjadi kota pengembangan wilayah barat Jawa Timur yang menyangga Pacitan, Ngawi, Magetan, Kabupaten Madiun, dan Ponorogo (wilayah Eks-Keresidenan Madiun) sehingga pemerintah Kota Madiun akan berfokus terhadap sektor jasa termasuk penyediaan fasilitas infrastruktur seperti jasa akomodasi penginapan. Pada tahun 2019 Kota Madiun sedang menggiatkan program *Smart City* yang mana salah satu kebijakan untuk bisnis perhotelan yaitu penerapan *smart branding* yang dilakukan dan diawasi oleh Dinas Pariwisata. Terdapat dua sasaran atau kebijakan *smart branding* dari Dinas Pariwisata Kota Madiun yang berhubungan dengan bisnis perhotelan. Sasaran yang pertama yaitu membangun infrastruktur yang mendukung kenyamanan wisatawan termasuk pengusaha perhotelan harus memberikan fasilitas yang terbaik dan nyaman bagi para tamunya. Selain itu sasaran yang pertama juga berdampak pada pertumbuhan hotel baru di Kota Madiun. Hal ini juga dapat menjadi suatu ancaman bagi pemain bisnis perhotelan yang lama seperti Hotel Merdeka Madiun, karena dapat menyebabkan lingkungan bisnis semakin kompetitif. Sedangkan sasaran yang kedua yaitu membangun budaya yang ramah kepada pengunjung termasuk karyawan Hotel Merdeka Madiun diwajibkan untuk memberikan pelayanan yang maksimal dan ramah kepada pelanggan. Pemerintah Kota Madiun melalui Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang juga telah melakukan pembangunan kawasan spot foto pedestrian, wisata kuliner, oleh-oleh, dan belanja di Jalan Pahlawan yang disebut dengan “Pahlawan Street Center” yang berada di depan Hotel Merdeka Madiun untuk menarik para wisatawan dari dalam ataupun luar daerah. Hal ini tentunya akan membawa keuntungan bagi Hotel Merdeka Madiun. Keuntungan yang akan didapat dengan adanya kawasan wisata tersebut akan menjadi daya tarik tersendiri bagi para tamu yaitu tamu tidak perlu jauh-jauh untuk menikmati kawasan wisata tersebut.

b. *Economic*

Laju pertumbuhan ekonomi Kota Madiun tahun 2018 mengalami peningkatan 0,06% dari tahun sebelumnya yaitu 5,96%. Menurut Firman Bastian, Kepala BPS Kota Madiun, memaparkan bahwa laju pertumbuhan ekonomi di tahun 2019 akan optimis dan sangat baik. Karena selama ini Kota Madiun mampu mempertahankan capaian yang telah ada sekaligus meningkatkan potensi faktor penggerak ekonomi sehingga pada tahun 2020 akan diprediksi perekonomian akan tumbuh dengan baik. Hal ini sejalan dengan misi wali kota Madiun, Maidi, yaitu mewujudkan kemandirian ekonomi dan pemerataan tingkat kesejahteraan masyarakat. Kenaikan angka pertumbuhan ekonomi Kota Madiun disebabkan karena banyaknya investor yang masuk untuk menanamkan modalnya di kota ini, mulai dari usaha kuliner hingga usaha jasa akomodasi perhotelan.

Jika ditinjau dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku menurut lapangan usaha di Kota Madiun tahun 2014-2018 mengalami peningkatan tiap tahunnya yang berarti bahwa perkembangan perekonomian di Kota Madiun berkembang sangat baik. Selain itu Produk PDRB atas dasar harga berlaku pada industri penyediaan akomodasi penginapan dan makan minum tahun 2014 hingga 2018 juga menunjukkan peningkatan setiap tahun yang mana hal ini berarti bisnis perhotelan di Kota Madiun menunjukkan perkembangan yang sangat baik. Namun hal ini juga dapat menjadi ancaman bagi pemeran bisnis hotel lama seperti Hotel Merdeka Madiun karena lingkungan bisnis semakin kompetitif.

c. *Social*

Kota Madiun yang dikenal dengan Kota Pendekar memiliki budaya pencak silat dengan sebelas perguruan pencak silat yang mana salah satunya merupakan yang terbesar dan menjadi pusat pencak silat di Indonesia. Pencak silat yang terkesan menyeramkan ini, namun tidak dengan masyarakatnya yang cenderung ramah tapi tegas, selalu mengedepankan etika baik kepada yang lain, sopan santun, saling mengayomi, dan peduli kepada sesama. Hal ini juga berlaku bagi karyawan perusahaan termasuk karyawan Hotel Merdeka harus mengedepankan budaya ramah dan beretika baik.

Pemerintah Kota Madiun juga memiliki suatu program *smart living* yang bertujuan untuk menciptakan harmonisasi antara area tempat tinggal (residensial), area bisnis (komersial), dan area rekreasioal. Dimana dengan adanya program tersebut akan menjadikan kondisi sosial masyarakat dengan pemain bisnis disekitarnya akan semakin harmonis dan memiliki hubungan yang baik serta akan memungkinkan terjalinnya kerja sama yang menguntungkan satu sama lainnya. Hotel Merdeka Madiun juga terletak tidak jauh dari pemukiman warga, namun pihak manajemen hotel sering mengadakan kerja sama dengan warga sekitar sehingga kondisi sosial masyarakat di area Hotel Merdeka Madiun menjadi aman, tentram, damai, dan telah mendapat dukungan penuh dari masyarakat sekitar.

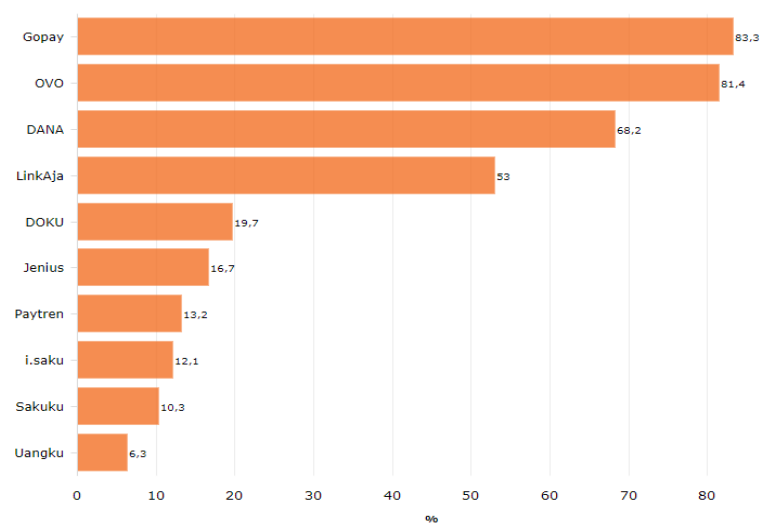
d. *Technology*

Di Indonesia, konsumen dalam melakukan pemesanan hotel saat ini telah bergantung pada penggunaan media digital untuk mencari inspirasi perjalanan, mencari informasi dan *review*, serta melakukan pemesanan. Survei yang dilakukan melalui aplikasi *online* Jajak Pendapat (JakPat) dengan tema “Travelling Trends 2018” memaparkan bahwa para wisatawan lebih menggunakan saluran daring dalam melakukan pemesanan untuk kebutuhan wisata termasuk pemesanan hotel secara *online* (Teknologi Industri, 2019). Raminya penggunaan *online travel agent* di Indonesia sejalan dengan transformasi digital yang terjadi secara global. Operator wisata dan perjalanan semakin melakukan penyesuaian dengan arus digitalisasi pada industri jasa. Seperti melakukan kerja sama antara jasa *online travel agent* dengan pihak penyedia jasa akomodasi penginapan. Saat ini Hotel Merdeka Madiun telah bekerja sama dengan beberapa *online travel agent* seperti traveloka, tiket.com, pegipegi, dll.

Melalui Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Koperasi, dan Usaha Mikro (PTSP KUM), Pemerintah Kota Madiun meluncurkan layanan perizinan usaha dalam jaringan daerah guna mendorong pertumbuhan ekonomi dan memberikan dukungan terhadap investasi di wilayah setempat. Layanan perizinan usaha daring daerah tersebut yang dinamakan "Madiun Kota Single Submission" (MASS) merupakan wujud

tanggung jawab pemerintah dalam menginisiasi dan memfasilitasi perizinan dalam berusaha. Layanan MASS ini juga diterapkan untuk menindaklanjuti Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 138/2017 tentang pelayanan perizinan harus dilakukan secara elektronik serta sebagai wujud pelaksanaan sosialisasi Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi secara Elektronik. Dengan adanya MASS ini akan mempermudah investor dalam menanamkan modalnya di Madiun termasuk untuk mendirikan usaha perhotelan. Yang mana hal ini akan berdampak pada pertumbuhan hotel di Kota Madiun yang semakin berkembang dan kompetitif. Sehingga nantinya untuk jangka panjang jumlah kompetitor dari Hotel Merdeka akan terus bertambah.

Perkembangan teknologi digitalisasi dalam dunia pembayaran juga berkembang dengan baik membuat transaksi keuangan menjadi lebih mudah dan cepat. Pembayaran nontunai menggunakan dompet digital (*e-wallet*) tengah menjamur di kalangan masyarakat Indonesia. Gambar 4.3 merupakan grafik *e-wallet* yang diminati masyarakat dengan pengguna terbanyak di Indonesia tahun 2019. Perusahaan *fintech* penyedia *e-wallet* juga gencar untuk menawarkan berbagai promo menarik. Perkembangan *e-wallet* ini tentunya menjadi peluang menjalin kerja sama baru antara pemilik bisnis seperti Hotel Merdeka Madiun dengan perusahaan *financial technology* penyedia *e-wallet* seperti gopay, ovo, dana, linkaja, dll.



Gambar 4. 3 Grafik *E-Wallet* dengan Pengguna Terbanyak

Sumber: Katadata (2019)

e. *Environment*

Kondisi lingkungan merupakan faktor yang penting agar perusahaan dapat diterima oleh masyarakat serta mendapatkan dukungan dalam setiap langkah perubahannya. Dari sisi lingkungan, proses bisnis dari Hotel Merdeka Madiun menghasilkan limbah yang berupa limbah cair dan limbah dapur. Namun, limbah tersebut telah ditangani dengan baik sehingga tidak mencemari lingkungan sekitar yaitu dengan cara dilakukan proses pengolahan limbah terlebih dahulu sebelum dibuang ke tempat pembuangan akhir.

Lingkungan bisnis perhotelan di Kota Madiun sangat kompetitif sekali terutama pertumbuhan hotel berbintang. Mulai tahun 2011 hingga 2013 hanya terdapat satu hotel berbintang saja yaitu Hotel Merdeka Madiun. Kemudian mulai tahun 2014 hingga 2019 telah terdapat lima hotel berbintang baru di Kota Madiun yang menjadi kompetitor dari Hotel Merdeka Madiun. Hal ini menjadikan lingkungan bisnis perhotelan semakin kompetitif dan dapat menjadi ancaman bagi pemain bisnis hotel lama seperti Hotel Merdeka.

Kota Madiun berdasarkan posisi geografisnya dikelilingi oleh wilayah dengan batas-batas: Utara – Kecamatan Madiun; Selatan – Kecamatan Geger; Barat – Kecamatan Jiwan; Timur – Kecamatan Wungu. Posisi Kota Madiun juga menjadi pusat dan terletak di tengah-tengah wilayah ekskeresidenan Madiun mencakup Kabupaten Madiun, Magetan, Ngawi, Ponorogo, dan Pacitan. Yang mana wilayah-wilayah tersebut memiliki wisata alam yang banyak sehingga letak Kota Madiun sangat strategis berada pada area tengah yang dikelilingi oleh banyak objek wisata. Hal ini akan menjadi peluang bagi pemilik usaha akomodasi perhotelan untuk memberikan fasilitas penginapan yang cocok. Selain itu juga didukung oleh adanya tol Trans Jawa menjadikan Kota Madiun sebagai kota transit yang mana lingkungannya cocok dan sangat menjanjikan untuk bisnis perhotelan. Namun adanya tol trans jawa juga membawa dampak negatif yaitu dengan adanya tol tersebut maka jarak tempuh pengendara semakin sedikit sehingga tidak memerlukan tempat penginapan untuk beristirahat. Hotel Merdeka Madiun juga terletak di tengah-tengah Kota Madiun sehingga posisinya sangat strategis. Dimana letaknya sangat dekat dengan stasiun, terminal, pusat kuliner nasi pecel madiun dan

pusat oleh-oleh. Selain itu Hotel Merdeka juga dikeliling oleh pusat perbelanjaan (*mall*). Letak Hotel Merdeka Madiun dengan sarana kesehatan juga sangat dekat dengan rumah sakit dan apotek. Selain itu Hotel Merdeka Madiun juga dekat dengan sarana beribadah seperti Masjid Agung, Gereja, dan Vihara. Di area dalam hotel juga terdapat kafe dan *coffee shop* kekinian yang dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi pengunjung.

f. *Legal*

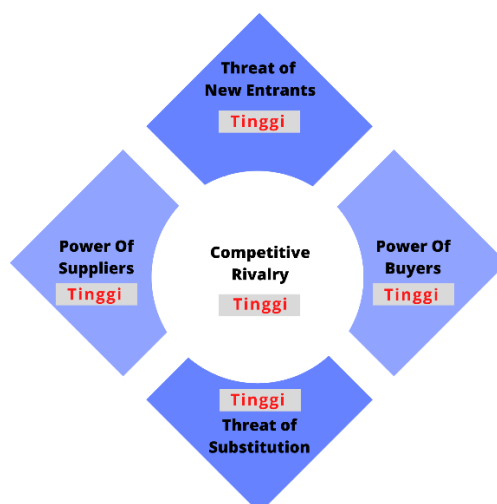
Kewajiban lain pemain bisnis perhotelan di Kota Madiun diatur dalam Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 42 Tahun 2018 tentang tanggung jawab sosial (TSP) perusahaan atau biasa yang disebut sebagai CSR (*corporate social responsibility*) yang bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan otonomi daerah melalui pemberdayaan masyarakat. Para pelaku dunia usaha memperoleh kemudahan dan perlindungan dalam berusaha serta diberi kesempatan yang lebih luas berperan serta dalam pemberdayaan sosial ekonomi masyarakat dan pelestarian lingkungan dalam segala aspeknya. Ruang lingkup TSP meliputi bantuan sebagai kompensasi perusahaan, perbaikan tingkat kesejahteraan sosial, kompensasi pemulihan dan/atau peningkatan fungsi lingkungan hidup, dan mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis kerakyatan. Program TSP atau CSR yang baik akan membuat masyarakat berpikiran baik terhadap perusahaan. Kegiatan ini menjadi salah satu cara masyarakat melihat, mengenal, bahkan menilai suatu perusahaan. Selain itu dengan adanya CSR akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan karena dapat meningkatkan *branding* perusahaan ke masyarakat melalui *word of mouth* dan perusahaan mendapat dukungan dari masyarakat. Saat ini Hotel Merdeka Madiun telah melakukan program CSR melalui penyaluran bantuan dalam bentuk dana atau barang secara langsung kepada masyarakat. Selain itu Hotel Merdeka Madiun juga menggelar acara bersama dengan masyarakat sekitar.

Peraturan Gubernur Jawa Timur nomor 25 tahun 2018 tentang pedoman penyelenggaraan usaha hotel bahwa hotel harus menjalin kerja sama kemitraan dengan Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan/atau Koperasi (UMKM) Lokal di bidang Pariwisata dan Budaya dengan sistem Inti

Plasma. Sistem inti plasma merupakan hubungan UMKMK dengan usaha besar, dimana usaha besar (hotel) sebagai inti membina dan mengembangkan usaha kecil menengah yang menjadi plasmanya. Hotel Merdeka Madiun merupakan hotel bintang tiga sehingga diwajibkan menjalin kemitraan dengan minimal 3 (tiga) UMKMK. Saat ini Hotel Merdeka Madiun telah menjalin kemitraan melalui pemberian fasilitas *display room* untuk produk UMKMK seperti batik, tas, sepatu, aksesoris, dan makanan khas Kota Madiun. Melalui hukum yang telah ditetapkan menjadikan Hotel Merdeka haruslah memperhatikan hukum yang berlaku untuk menjalankan usahanya. Hal ini bisa menjadi peluang untuk perusahaan dapat menjalankan usaha dengan aman dikarenakan telah dilindungi oleh negara melalui hukum yang berlaku.

4.1.5 Analisis Porter's Five Forces

Pada analisis Porter's *five forces* terdapat lima faktor yang mempengaruhi persaingan bisnis dimana setiap faktor tersebut memiliki faktor-faktor pendukung lainnya yang akan dikategorikan ke dalam tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Tingkatan tinggi memiliki arti bahwa faktor sangat mengancam atau memiliki pengaruh yang besar terhadap posisi perusahaan. Tingkatan sedang berarti bahwa faktor sedikit mengancam atau memiliki sedikit pengaruh terhadap posisi perusahaan. Sedangkan tingkatan rendah memiliki arti bahwa faktor tidak mengancam atau tidak memiliki pengaruh bagi posisi perusahaan. Gambar 4.4 merupakan hasil dari analisis Porter's *Five Forces* dari Hotel Merdeka Madiun dan akan dijelaskan secara detail pada tabel 4.1.



Gambar 4. 4 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun

Tabel 4. 1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun

Kekuatan Yang Mempegaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
1. <i>COMPETITIVE RIVALRY</i>		
1. <i>Number of Competitors</i>	Industri perhotelan di Kota Madiun memiliki persaingan yang ketat dimana terdapat 34 hotel pesaing Hotel Merdeka Madiun yang terdiri dari 30 hotel nonbintang & empat hotel berbintang. Empat hotel berbintang tersebut merupakan pesaing utama, dimana tiga diantaranya memiliki kelas yang sama yaitu Hotel Fave, Hotel Amaris, dan Hotel The Sun. Jumlah tersebut tergolong jumlah yang banyak mengingat Kota Madiun merupakan kota yang kecil dengan luas 33,92 km ² .	Tinggi
2. <i>Industry Growth</i>	Realisasi investasi yang masuk ke Kota Madiun tahun 2019 sebesar Rp 700 M yang mana jumlah tersebut melampaui target yang telah ditetapkan (Rp 360 M). Capaian tersebut membuktikan bahwa pertumbuhan ekonomi dan perputaran uang sangat tinggi. Sektor perdagangan dan jasa menempati posisi yang paling tinggi sebesar 50% lebih dari tahun ke tahun. Besarnya nilai investasi tersebut juga disebabkan karena Pemkot Madiun telah menerapkan sistem transparansi dan pemberian pelayanan yang akuntabel. Dengan begitu, investor hanya dibebani biaya sesuai ketentuan. Hal ini juga akan berdampak pada pertumbuhan industri perhotelan Kota Madiun akan mengalami pertumbuhan pesat. Hal ini dikarenakan semakin lebarnya peluang investasi bagi investor untuk menanamkan modalnya pada industri perhotelan Kota Madiun. Terlebih Kota Madiun merupakan kota jasa yang akan memfasilitasi pengunjung dari berbagai daerah. Tahun 2020 juga terdapat dua hotel berbintang baru yang akan memasuki pasar perhotelan di Kota Madiun. Sehingga tingkat pertumbuhan industri perhotelan dikategorikan tinggi.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
3. <i>Product or Service Characteristics</i>	Hotel Merdeka Madiun merupakan salah satu hotel berbintang tiga di Kota Madiun yang memiliki fasilitas kuno, mulai dari bentuk bangunan dan peralatan yang digunakan serta belum memiliki ciri khas tersendiri. Sedangkan kompetitor utama dari Hotel Merdeka Madiun memiliki keunikan atau ciri khas masing-masing seperti Hotel Fave (ciri khas warna ungu muda) dan Hotel Amaris (ciri khas warna merah) yang keduanya bergaya modern minimalis. Sedangkan hotel Aston dan hotel The Sun memiliki gaya yang modern. Selain itu, kompetitor dari Hotel Merdeka Madiun telah menggunakan sistem keamanan kamar menggunakan <i>access card</i> , bukan lagi kunci manual. Sedangkan Hotel Merdeka masih menggunakan kunci manual. Karakteristik dan keunikan harus dimiliki oleh Hotel Merdeka Madiun agar konsumen tertarik untuk menginap dan agar tidak kalah bersaing dengan kompetitor. Banyaknya perbedaan yang terjadi diantara Hotel Merdeka dengan kompetitor menjadikan indikator <i>product or service characteristics</i> dikategorikan tinggi.	Tinggi
4. <i>Cost Condition</i>	Biaya yang dibutuhkan untuk bisnis perhotelan sangatlah tinggi. Biaya-biaya tersebut meliputi biaya pengembangan karyawan, gaji, pajak, biaya operasional, biaya utilitas, biaya perbaikan dan pemeliharaan kawasan dan gedung.	Tinggi
5. <i>Exit Barriers</i>	<i>Exit barrier</i> untuk Hotel Merdeka Madiun tergolong tinggi. Hal ini dikarenakan letak gedung berada di pusat kota dan memiliki akses yang mudah ke berbagai fasilitas kota. Selain itu lokasinya berada di kawasan bisnis sehingga akan menarik investor untuk menanamkan modalnya.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
6. <i>Diversity of Rivals</i>	Kompetitor Hotel Merdeka Madiun memiliki strategi khusus untuk dapat unggul dalam menggait pelanggannya. Salah satu strategi yang belum dimiliki oleh Hotel Merdeka dibandingkan dengan kompetitornya yaitu adanya tim <i>marketing</i> dan <i>customer relationship management</i> . Kompetitor dari Hotel Merdeka Madiun memiliki strategi <i>marketing</i> berupa <i>special offer</i> , pengiklanan (<i>online & offline</i>) serta adanya kontrak kerja sama dengan berbagai instansi dan pelanggannya. Selain itu juga memiliki strategi pemberian penawaran menarik bagi pelanggannya. Para kompetitor dari Hotel Merdeka Madiun juga memiliki <i>customer relationship management</i> yang baik sehingga <i>customer</i> akan merasa loyal dengan hotel tersebut seperti memberikan <i>special gift</i> kepada <i>customer</i> yang sedang merayakan hari spesial. Hal inilah yang menjadi kekurangan dari Hotel Merdeka Madiun yang menyebabkan tingkat okupansi sangat rendah dibandingkan dengan kompetitor.	Tinggi
KESIMPULAN <i>COMPETITIVE RIVALRY</i> : TINGGI		
2. THREAT OF SUBSTITUTION		
1. Jumlah Produk Substitusi	Di Kota Madiun terdapat 22 penginapan nonhotel yang menjadi produk substitusi dari hotel yang bergerak di bidang penyediaan akomodasi penginapan dan makan minum (<i>nonhotel accommodation</i>) berupa <i>resort</i> , <i>villa</i> , <i>homestay</i> , losmen, dan <i>guest house</i> . Jumlah tersebut tergolong jumlah yang banyak dan tentunya berpengaruh terhadap tingkat okupansi Hotel Merdeka. Sehingga dalam hal ini ancaman dari jumlah produk substitusi dikatakan tinggi.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
2. Layanan Produk Substitusi	Layanan yang diberikan oleh penyedia penginapan memiliki beberapa perbedaan yang menjadi keunggulan kompetitif masing-masing dan turut menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih tempat penginapan. Seperti halnya <i>homestay</i> dan <i>guesthouse</i> yang menjadi produk substitusi dari Hotel Merdeka Madiun memiliki fasilitas yang tidak selengkap dengan Hotel Merdeka. Tentunya Hotel Merdeka Madiun lebih unggul jika ditinjau dari fasilitas yang diberikan, maka dari itu ancaman produk substitusi yang ditinjau dari layanan produk substitusi dikategorikan rendah.	Rendah
3. Harga Produk Substitusi	Harga dari produk substitusi jasa akomodasi perhotelan yang lebih kompetitif dapat menjadi ancaman dalam persaingan perusahaan di bidang perhotelan termasuk Hotel Merdeka Madiun karena faktor harga merupakan salah satu pertimbangan pelanggan dalam memilih penginapan. Produk substitusi dari Hotel Merdeka Madiun memiliki <i>range</i> harga yang lebih rendah yang dapat menjadi ancaman. Pasalnya jika Hotel Merdeka Madiun memberikan <i>range</i> harga yang lebih tinggi daripada substitusi namun dengan fasilitas seadanya, hal ini dapat menjadi ancaman yang tinggi karena konsumen akan beralih ke produk substitusi.	Tinggi
4. <i>Switching Cost</i> Produk Substitusi	<i>Switching cost</i> dari produk substitusi Hotel Merdeka Madiun dinilai tinggi karena jumlah produk substitusi dari Hotel Merdeka Madiun tergolong banyak. Hal ini berarti bahwa dengan mudahnya konsumen dapat berpindah ke produk substitusi sehingga dapat menjadi ancaman yang tinggi bagi Hotel Merdeka Madiun.	Tinggi
KESIMPULAN <i>THREAT OF SUBSTITUTION</i> : TINGGI		

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
3. POWER OF BUYER		
1. <i>Size of Buyer</i>	Jumlah pelanggan bisnis perhotelan di Kota Madiun tergolong banyak. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah hunian hotel di Kota Madiun sebesar 5,97% tahun 2018 (57,07%) dan tahun 2017 sebesar 51,10%. Selain itu jumlah permintaan terhadap penginapan di Kota Madiun dinilai cukup tinggi, karena Kota Madiun merupakan kota industri dan perdagangan dimana terdapat beberapa perusahaan dan instansi serta sering menjadi tuan rumah berbagai acara seperti pertemuan GOW PKK, Sirkuit Nasional, Pekan Ortrad Jatim, Liga Santri Nusantara, pertandingan sepak bola, dll. Sehingga permintaan terhadap jasa penginapan tinggi.	Tinggi
2. Urgensi mutu Produk	Tersedianya berbagai macam pilihan jasa penyedia akomodasi perhotelan yang menawarkan berbagai macam keunggulan yang berbeda-beda, membuat pelanggan memperhatikan mutu layanan yang ditawarkan. Mutu atau kualitas yang ditawarkan dari hotel ke pelanggan yaitu dalam bentuk pelayanan dan fasilitas yang diberikan. Pelayanan yang baik dan maksimal tentunya akan memberikan tingkat kepuasan bagi pelanggan (Atmawati & Wahyuddin, 2004). Sedangkan fasilitas yang baik akan memberikan kesan indah dan nyaman bagi pelanggan sehingga pelanggan merasa senang dan puas. Hingga saat ini, Hotel Merdeka Madiun masih menggunakan perabotan dan peralatan yang lawas sehingga terkesan kuno dan membuat pelanggan tidak tertarik. Sehingga dibutuhkan urgensi untuk memperbaiki mutu produk.	Tinggi
3. Sensitivitas pembeli terhadap harga	Dari kualitas yang ada pada masing-masing layanan produk, pembeli memiliki persepsi harga yang diharapkan dari produk tersebut. Produk yang memiliki harga yang lebih terjangkau biasanya cenderung dipilih oleh pelanggan.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
4. Ketersediaan informasi bagi pembeli terkait produk	Pelanggan dapat dengan mudah mengakses perbandingan harga maupun layanan dari Hotel Merdeka Madiun melalui <i>Online Travel Agent</i> yang bekerja sama dengan Hotel Merdeka. Sehingga pelanggan memiliki informasi yang dapat digunakan sebagai penilaian sebelum menginap. Namun informasi yang didapatkan oleh pelanggan tergolong sangat terbatas karena sumber informasi pelayanan yang didapatkan tidak berasal langsung dari Hotel Merdeka Madiun karena belum memiliki <i>website</i> resmi atau <i>official account</i> media sosial yang menjelaskan secara detail layanan dan harga yang ditawarkan.	Sedang
KESIMPULAN <i>POWER OF BUYER</i> : TINGGI		
4. THREAT OF NEW ENTRANTS		
1. <i>Economic of Scale</i>	<i>Economic of scale</i> pada industri perhotelan dikategorikan tinggi. Hal ini disebabkan karena adanya modal yang tinggi untuk bisnis hotel. Dengan investasi besar pada bangunan dan furnitur, hotel biasanya memiliki aset tetap dan karenanya dikaitkan dengan sejumlah besar penyusutan dan amortisasi yang dapat menunjukkan skala ekonomi dalam operasi hotel. Skala ekonomi dalam operasi hotel dapat dicapai dalam pembelian, produksi, manajemen, personalia, pemasaran, dan keuangan.	Tinggi
2. <i>Capital Requirement</i>	Industri hotel dicirikan oleh biaya modal yang tinggi yang mensyaratkan bahwa sejak awal pembangunan hotel baru memerlukan biaya atau modal yang besar untuk pembangunan, konstruksi, arsitek, dekorasi, pembelian perabotan dan peralatan, biaya pra-operasional dan keuangan. Oleh karena itu ancaman pendatang baru dari indikator <i>capital requirement</i> dapat dikatakan rendah.	Rendah

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Mempegaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
3. <i>Switching Cost</i>	<i>Switching cost</i> dalam industri jasa akomodasi penginapan hotel dikategorikan tinggi. Hal ini dikarenakan jika hotel tersebut telah menggunakan suatu sistem dan akan berganti ke sistem lainnya akan membutuhkan biaya yang tinggi termasuk biaya pelatihan karyawan.	Tinggi
4. <i>Product Differentiation</i>	Dua faktor penting yang memungkinkan hotel untuk membedakannya adalah lokasi yang baik dan kualitas layanan. Kualitas layanan tergantung pada manajemen yang baik dan staf yang terlatih dan termotivasi. Sedangkan penentuan tarif hotel akan ditentukan sesuai dengan tingkat diferensiasi meliputi lokasi, sistem manajemen, kemampuan dan jumlah staf, jumlah tamu dan faktor lain-lain seperti kualitas arsitektur (bangunan) atau dekorasi. <i>Product differentiation</i> pada bisnis perhotelan merupakan salah satu <i>competitive advantage</i> karena menunjukkan identitas dari suatu hotel. <i>Product differentiation</i> dapat berupa keunikan dan fasilitas dari hotel tersebut. Saat ini bukan hanya hotel konvensional saja yang diminati oleh pelanggan, namun juga hotel <i>experience</i> telah menjadi pilihan pelanggan. <i>Trend hotel experience</i> saat ini sangat diminati oleh pelaku bisnis maupun pelanggan. Hal tersebut dimanfaatkan oleh pebisnis di bidang jasa penyedia akomodasi sebagai tantangan untuk berlomba-lomba membuat produk yang unik dan inovatif agar dapat menjadi pilihan pelanggan. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi Hotel Merdeka Madiun karena Hotel Merdeka Madiun belum memiliki ciri khas yang menonjol, bahkan masih terkesan kuno. Namun di sisi lain, Hotel Merdeka Madiun mempunyai fasilitas lahan parkir dan kolam renang yang luas dibandingkan dengan beberapa kompetitornya.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
5. <i>Government Policy / legal barrier</i>	Menindaklanjuti Permendagri No. 138/2017 tentang pelayanan perizinan harus dilakukan secara elektronik, Pemkot Madiun meluncurkan layanan "Madiun Kota Single Submission" (MASS) yang memberikan kemudahan para investor untuk menanamkan modalnya. Pelayanan ini memberikan kemudahan, transparansi, pelayanan yang akuntabel tanpa pungli dan gratifikasi. Namun tidak semua investor boleh menginvestasikan dananya di kota ini, karena terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi salah satunya yaitu tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan dan dapat mendukung peningkatan kehidupan di Kota Madiun. Salah satu industri yang sedang digemari oleh para investor dan diperbolehkan masuk ke Kota Madiun yaitu industri jasa penyedia akomodasi penginapan. Hal ini dikarenakan pemerintah Kota Madiun sedang gencar untuk membangun fasilitas dan infrastruktur yang mendukung pariwisata. Adanya kebijakan ini dapat menyebabkan semakin banyaknya bisnis perhotelan di Kota Madiun yang dapat mengancam Hotel Merdeka Madiun.	Tinggi
6. <i>Cost Disadvantages Independent of Size</i>	Setelah hotel baru menghasilkan pangsa pasar yang cukup untuk diterima sebagai standar hotel lainnya, maka hotel tersebut memiliki keunggulan utama. Misalnya suatu hotel memiliki kelebihan yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor seperti memiliki teknologi canggih untuk sistem keamanan kamar tamu. Hal ini sangat mungkin terjadi bagi hotel pendatang baru di Kota Madiun, mengingat hotel internasional pun juga sudah ada di Kota Madiun. Apabila Hotel Merdeka tidak melakukan perbaikan (tidak dapat mengikuti perkembangan) maka akan sangat mengancam.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
7. <i>Government Policy / legal barrier</i>	Menindaklanjuti Permendagri No. 138/2017 tentang pelayanan perizinan harus dilakukan secara elektronik, Pemkot Madiun meluncurkan layanan "Madiun Kota Single Submission" (MASS) yang memberikan kemudahan para investor untuk menanamkan modalnya. Pelayanan ini memberikan kemudahan, transparansi, pelayanan yang akuntabel tanpa pungli dan gratifikasi. Namun tidak semua investor boleh menginvestasikan dananya di kota ini, karena terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi salah satunya yaitu tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan dan dapat mendukung peningkatan kehidupan di Kota Madiun. Salah satu industri yang sedang digemari oleh para investor dan diperbolehkan masuk ke Kota Madiun yaitu industri jasa penyedia akomodasi penginapan. Hal ini dikarenakan pemerintah Kota Madiun sedang gencar untuk membangun fasilitas dan infrastruktur yang mendukung pariwisata. Adanya kebijakan ini dapat menyebabkan semakin banyaknya bisnis perhotelan di Kota Madiun yang dapat mengancam Hotel Merdeka Madiun.	Tinggi
8. <i>Access to Distribution Channels</i>	Pada industri perhotelan terdapat dua macam saluran distribusi yaitu pelanggan dapat memesan langsung dengan pihak hotel dan yang kedua melalui <i>travel agent</i> . Mayoritas hotel pendatang baru di Kota Madiun merupakan hotel berbintang yang merupakan hotel jaringan yang telah terkenal di berbagai kota. Sehingga tidak akan kesulitan untuk menentukan saluran distribusinya dan pendatang baru akan menjadi ancaman.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
9. <i>Absolute cost advantages</i>	Biaya keuntungan absolut sering dihasilkan dari kepemilikan sumber bahan baku berbiaya rendah. Memiliki akses yang mudah berarti bahwa memiliki keunggulan biaya yang tidak dapat disangkal dibandingkan pendatang baru. Seperti Hotel Merdeka Madiun merupakan hotel tertua di Kota Madiun sehingga sudah mengetahui akses yang tepat di kota tersebut. Namun <i>absolute cost advantages</i> juga dapat diperoleh dari pengalaman. Misalnya seperti hotel-hotel baru di Kota Madiun merupakan hotel jaringan yang telah memiliki cabang di beberapa kota, sehingga lebih memiliki keunggulan tersendiri.	Tinggi
10. <i>Reataliation</i>	<i>Reataliation barriers</i> bergantung pada harapan pendatang tentang kemungkinan pembalasan oleh perusahaan yang telah ada. Pembalasan terhadap pendatang baru dapat berupa pemotongan harga yang agresif, peningkatan iklan, promosi penjualan, atau litigasi. Untuk menghindari pembalasan oleh pemain lama, pendatang baru dapat memulai masuk berskala kecil ke dalam segmen pasar marginal. Namun hal ini tentunya akan berdampak pada Hotel Merdeka Madiun yang diharapkan dapat meningkatkan pemasaran akan tidak kalah bersaing dengan pendatang baru.	Tinggi
KESIMPULAN <i>THREAT OF NEW ENTRY</i> : TINGGI		
5. <i>POWER OF SUPPLIER</i>		
1. <i>Number of Supplier</i>	Jumlah pemasok untuk bisnis perhotelan tergolong banyak dan mudah ditemukan. Kebutuhan akan pasokan di bidang jasa penyedia akomodasi didominasi oleh pasar tradisional dan nontradisional seperti supermarket serta perusahaan pembuat peralatan kamar hotel (<i>guest stationary and toileteries</i>) seperti sandal, pasta gigi, sikat gigi, sabun, dan <i>shampoo</i> hotel.	Tinggi

Tabel 4.1 Analisis Porter's *Five Forces* Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan	Uraian Singkat Kondisi, Perkembangan dan Kekuatan Yang Memengaruhi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Madiun	Kategori R/T/S
2. Ketersediaan material	Material atau bahan-bahan yang diperlukan oleh bisnis perhotelan termasuk Hotel Merdeka Madiun tersedia sangat banyak karena bukan merupakan sumber daya yang langka. Material yang dibutuhkan untuk bisnis perhotelan yaitu seperti bahan masakan, keperluan <i>laundry</i> , keperluan <i>cleaning</i> , keperluan <i>bathroom tools</i> , dll.	Tinggi
3. Ketersediaan produk substitusi dari pemasok	Pemasok dapat menyediakan bahan-bahan atau material yang dibutuhkan berbeda namun memiliki fungsi yang sama. Seperti contohnya pada Hotel Merdeka Madiun jika <i>supplier</i> sandal hotel dengan bentuk selop tidak tersedia maka dapat menggunakan sandal dengan bentuk jepit. Contoh lainnya yaitu piring kaca yang digunakan pada restoran hotel dapat diganti dengan mangkuk atau alas yang terbuat dari rotan.	Tinggi
KESIMPULAN <i>POWER OF SUPPLIER</i> : TINGGI		

4.1.6 Analisis SWOT

Analisis faktor SWOT (*strength, weakness, opportunity, & threat*) dari Hotel Merdeka Madiun akan dirinci pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Analisis SWOT Hotel Merdeka Madiun

<i>Strength</i>	1. Letak strategis, dekat dengan pusat perbelanjaan, pusat oleh-oleh, layanan kesehatan, layanan beribadah, pasar, dan alun-alun
	2. Bermitra dengan berbagai UMKMK (Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan/atau Koperasi)
	3. Bekerja sama dengan berbagai <i>Online Travel Agent</i> (OTA)
	4. Terdapat kafe dan <i>coffee shop</i> kekinian di dalam area hotel
	5. Gaya kepemimpinan dua arah
<i>Weakness</i>	1. Karyawan bekerja secara monoton dan tidak memiliki inovasi / inisiatif
	2. Karyawan cenderung tidak memiliki kemauan untuk berkembang
	3. Pelayanan yang diberikan kurang maksimal (banyaknya pelanggan yang memberikan <i>rating</i> buruk)
	4. Bangunan dan fasilitas yang digunakan terkesan kuno (jaman dahulu)
	5. Letak gudang persediaan jauh dari letak hotel
	6. Kurangnya <i>training</i> dan <i>mentoring</i> bagi karyawan
	7. Rendahnya kegiatan <i>marketing</i> perusahaan
	8. Kurangnya <i>customer relationship management</i>

Tabel 4.2 Analisis SWOT Hotel Merdeka Madiun (Lanjutan)

<i>Opportunity</i>	1. Dukungan dari pemerintah dan Dinas Pariwisata untuk meningkatkan fasilitas dan pelayanan
	2. Adanya <i>e-monev</i> yang memberikan kemudahan proses <i>monitoring</i> dan evaluasi
	3. Perkembangan perekonomian di Kota Madiun yang semakin baik
	4. Adanya harmonisasi area residensial, komersial, dan rekreasional
	5. Adanya peluang kerja sama dengan <i>Online Travel Agent</i> (OTA) yang masih terbuka lebar
	6. Adanya tol trans jawa, Madiun sebagai kota transit, mampu meningkatkan okupansi hotel
	7. Adanya pembangunan kawasan wisata di depan Hotel Merdeka menjadi daya tarik bagi pelanggan
<i>Threat</i>	1. Kompetitor semakin banyak
	2. Adanya tol trans jawa jarak tempuh pengendara semakin sedikit sehingga tidak memerlukan tempat penginapan untuk beristirahat

4.1.7 Matriks TOWS

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya yaitu dibuat matriks TOWS untuk mengetahui sasaran strategis yang perlu dilakukan oleh Hotel Merdeka Madiun. Matriks TOWS menekankan pada faktor kondisi dan situasi internal, yaitu kekuatan dan kelemahan diri sendiri atau perusahaan (SW), serta memperhitungkan faktor eksternal yaitu ancaman dan kesempatan (OT). Dari matriks TOWS akan diperoleh empat strategi yang diperoleh dari menggabungkan kekuatan dan peluang (SO), kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST), serta kelemahan dan ancaman (WT). Strategi SO berarti bahwa menggunakan kekuatan internal untuk mengambil kesempatan yang ada di luar. Sedangkan strategi WO yaitu menggunakan kesempatan eksternal yang ada untuk mengurangi kelemahan internal. Strategi ST yaitu menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman yang ada di luar. Sedangkan strategi WT yaitu meminimalkan kelemahan dan ancaman yang mungkin ada. Tabel 4.3 merupakan matriks TOWS dari Hotel Merdeka Madiun.

Tabel 4. 3 Matriks TOWS Hotel Merdeka Madiun

	Opportunity	Threat
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dari pemerintah dan Dinas Pariwisata untuk meningkatkan fasilitas dan pelayanan 2. Adanya <i>e-monev</i> yang memberikan kemudahan proses <i>monitoring</i> dan evaluasi 3. Perkembangan perekonomian di Kota Madiun yang semakin baik 4. Adanya harmonisasi area residensial, komersial, dan rekreasional 5. Peluang kerja sama dengan OTA masih terbuka lebar 6. Kesempatan kegiatan pemasaran masih terbuka lebar 7. Adanya tol trans jawa, Madiun sebagai kota transit, mampu meningkatkan okupansi 8. Adanya pembangunan kawasan wisata di depan Hotel Merdeka menjadi daya tarik bagi pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetitor semakin banyak 2. Adanya tol trans jawa jarak tempuh pengendara semakin sedikit sehingga tidak memerlukan tempat penginapan untuk beristirahat
Strength <ol style="list-style-type: none"> 1. Letak strategis, dekat dengan pusat perbelanjaan, pusat oleh-oleh, layanan kesehatan, layanan beribadah, dan alun-alun kota 2. Bermitra dengan berbagai UMKMK 3. Bekerja sama dengan berbagai <i>online travel agent</i> 4. Terdapat kafe dan <i>coffee shop</i> di dalam area hotel 5. Gaya kepemimpinan dua arah 	S2O4 Menjalin <i>partnership</i> (kerjasama dan kolaborasi dengan masyarakat atau UMKMK dan pemilik bisnis rekreasional maupun komersial lainnya) S3O5 Memperbanyak kerjasama dengan <i>online travel agent</i> S4O4 Peningkatan Pendapatan	S1T1 Meningkatkan inovasi S1T2 Meningkatkan <i>customer retention</i>
Weakness <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan bekerja monoton & tidak memiliki inovasi / inisiatif 2. Karyawan cenderung tidak memiliki kemauan untuk berkembang 3. Pelayanan yang diberikan kurang maksimal (banyaknya pelanggan yang memberikan <i>rating</i> buruk) 4. Bangunan dan fasilitas yang digunakan terkesan kuno 5. Letak gudang persediaan jauh dari letak hotel 6. Kurangnya <i>training</i> dan <i>mentoring</i> bagi karyawan 7. Rendahnya kegiatan <i>marketing</i> perusahaan 8. Kurangnya <i>customer relationship management</i> 	W1O1 Meningkatkan <i>skill karyawan</i> W2O1 Meningkatkan kepuasan karyawan W3O1 Peningkatan standarisasi proses bisnis W4O1 Mengupgrade fasilitas W4O8 Meningkatkan <i>brand image</i> W3O2 Meningkatkan kualitas pelayanan W6O2 Meningkatkan <i>training</i> W7O6 Peningkatan kuantitas media pemasaran W8O2 Meningkatkan <i>customer relationship</i>	W3T1 Peningkatan Kepercayaan & Kepuasan Pelanggan W3T2 <i>Benchmarking</i> dengan kompetitor

4.2 Perancangan Desain Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pada bagian ini menjelaskan mengenai perancangan pengukuran kinerja agar terbentuk model pengukuran kinerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Hotel Merdeka Madiun. Tahapan perancangan pengukuran kinerja yang dilakukan meliputi pembuatan sasaran strategis perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard*, *strategy map* perusahaan, identifikasi proses bisnis, pembuatan *Key Performance Indicator* (KPI), dan pembobotan KPI.

4.2.1 Sasaran Strategis Perusahaan

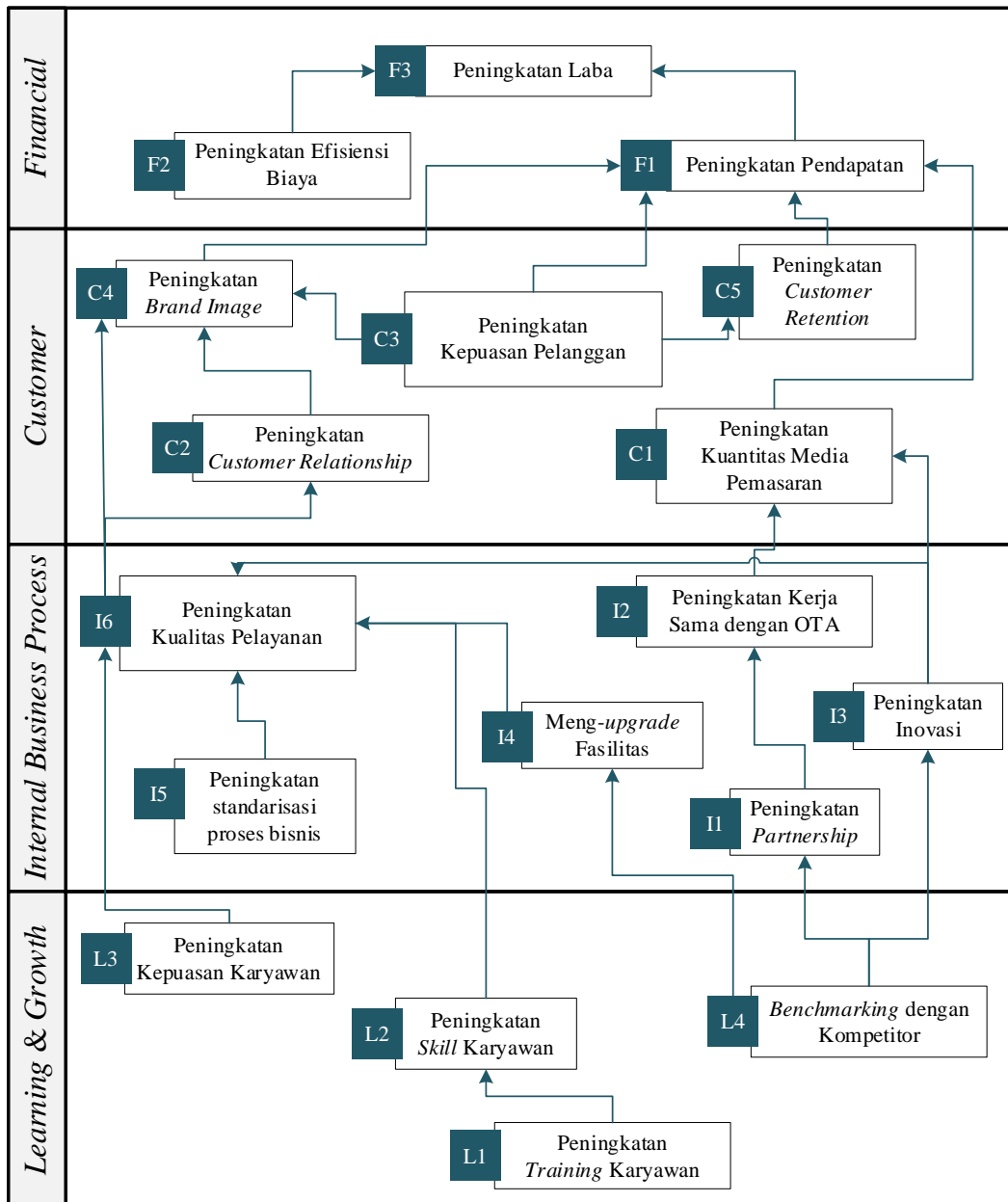
Sasaran strategis perusahaan yang telah diperoleh melalui matriks TOWS akan dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* yang disajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Sasaran Strategis Hotel Merdeka Madiun

Perspektif	Kode	Sasaran Strategis
<i>Financial</i>	F1	Peningkatan Pendapatan
	F2	Peningkatan Efisiensi Biaya
	F3	Peningkatan Laba
<i>Customer</i>	C1	Peningkatan Kuantitas Pemasaran
	C2	Peningkatan <i>Customer Relationship</i>
	C3	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
	C4	Peningkatan <i>Brand Image</i>
	C5	Peningkatan <i>Customer Retention</i>
<i>Internal Business Process</i>	I1	Peningkatan <i>Partnership</i>
	I2	Peningkatan Kerjasama dengan <i>Online Travel Agent</i>
	I3	Peningkatan Inovasi
	I4	Meng-upgrade Fasilitas
	I5	Peningkatan standarisasi proses bisnis
	I6	Peningkatan Standar Kualitas Pelayanan
<i>Learning and growth</i>	L1	Peningkatan <i>Training</i> Karyawan
	L2	Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan
	L3	Peningkatan kepuasan karyawan
	L4	<i>Benchmarking</i> Dengan Kompetitor

4.2.2 Strategy Map Perusahaan

Berdasarkan sasaran strategis perusahaan, kemudian akan dibuat *strategy map* yang berupa hubungan sebab akibat antar sasaran strategis. *Strategy map* dari Hotel Merdeka Madiun akan disajikan dalam gambar 4.5.



Gambar 4. 5 *Strategy Map* Hotel Merdeka Madiun

Strategy map menyediakan sebuah kerangka untuk menggambarkan bagaimana strategi menghubungkan *intangible assets* menjadi sebuah proses penciptaan nilai (Kaplan & Norton, 1992). Pada gambar 4.5 menunjukkan *strategy map* dari Hotel Merdeka Madiun yang mengaitkan hubungan antar sasaran strategis. Berikut merupakan uraian penjelasan dari peta strategi tersebut:

1. *Learning and Growth Perspective*

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat lima sasaran strategis yang memiliki hubungan sebab akibat satu dengan lainnya. Berikut

merupakan uraian analisis dari peta strategi Hotel Merdeka Madiun pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan antara lain:

a. *Benchmarking* dengan kompetitor

Benchmarking dengan kompetitor diperlukan oleh perusahaan untuk mengetahui kegiatan dari perusahaan lain yang bertujuan untuk mencari inspirasi atau ide baru untuk perkembangan atau perbaikan perusahaan. Sasaran strategis *benchmarking* ini memiliki keterkaitan dengan sasaran strategis yang lain yaitu dengan adanya *benchmarking* maka dapat meningkatkan inovasi (I3). Selain itu *benchmarking* juga dapat meningkatkan relasi (*partnership*) perusahaan (I1). Dengan adanya *benchmarking* perusahaan dapat mengetahui hal yang lebih unggul dari perusahaan lain sehingga perusahaan dapat meng-*upgrade* fasilitas.

b. Peningkatan *training*

Sasaran strategis peningkatan *training* mendukung sasaran strategis L2 yaitu dapat meningkatkan *skill* karyawan.

c. Peningkatan kepuasan karyawan

Sasaran strategis peningkatan kepuasan karyawan (L3) dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (I6), dimana karyawan yang merasa puas cenderung akan memberikan kinerja yang baik. Perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada karyawan dengan cara menyediakan fasilitas kerja yang memadai bagi karyawan, memotivasi, memberikan *coaching and mentoring* bagi karyawan, memberikan *reward*, menciptakan lingkungan yang nyaman dan harmonis bagi karyawan sesuai dengan tata nilai budaya perusahaan.

d. Peningkatan *skill* karyawan

Sasaran strategis peningkatan *skill* karyawan (L2) mendukung sasaran strategis I6 yaitu peningkatan kualitas pelayanan. Dengan adanya *skill* karyawan yang baik atau mumpuni maka karyawan juga akan memberikan kualitas layanan terbaik kepada pelanggan hotel sehingga pelanggan merasa puas dan ingin kembali lagi.

2. *Internal Business Process Perspective*

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat enam sasaran strategis yang akan diuraikan sebagai berikut:

a. Peningkatan *partnership*

Sasaran strategis I1 mendukung sasaran strategis I2. Dengan adanya sasaran strategis peningkatan *partnership* maka dapat memperbanyak kerja sama dengan *online travel agent* (OTA) sehingga mampu mempermudah pelanggan dalam melakukan pemesanan kamar.

b. Meng-*upgrade* fasilitas

Sasaran strategis meng-*upgrade* fasilitas (I4) mendukung sasaran strategis I6 yaitu peningkatan standar kualitas pelayanan. Dengan adanya fasilitas yang telah diperbaiki atau diperbarui maka karyawan juga akan menggunakan perabotan atau peralatan yang baru sehingga kualitas pelayanan kepada tamu juga semakin meningkat.

c. Peningkatan standarisasi proses bisnis

Sasaran strategis peningkatan standarisasi proses bisnis (I5) mendukung sasaran strategis peningkatan standar kualitas pelayanan (I6). Dengan adanya standarisasi proses bisnis (SOP) yang benar maka karyawan dapat bekerja dengan benar sesuai dengan prosedur sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan.

d. Peningkatan inovasi

Sasaran strategis peningkatan inovasi (I3) berkaitan dengan sasaran strategis I6 (peningkatan kualitas pelayanan), C1 (peningkatan kuantitas media pemasaran), dan I2 (peningkatan kerja sama dengan OTA). Peningkatan inovasi yang baru dapat berupa penambahan kerja sama dengan berbagai *online travel agent* (OTA) dan peningkatan kuantitas media pemasaran yang unik.

e. Memperbanyak kerja sama dengan OTA

Sasaran strategis memperbanyak kerja sama dengan OTA dapat menjadi media pemasaran bagi Hotel Merdeka Madiun, karena semakin banyaknya kerja sama dengan OTA maka hotel akan semakin dikenal. Sehingga sasaran strategis I2 akan berpengaruh dengan sasaran strategi C1.

f. Peningkatan kualitas pelayanan

Sasaran strategis peningkatan kualitas pelayanan (I6) mendukung sasaran strategis C4 dan C2 yaitu peningkatan *brand image* dan peningkatan *customer relationship*. Dengan memberikan kualitas pelayanan yang terbaik maka pelanggan akan semakin senang dan puas sehingga dapat meningkatkan *brand image* perusahaan. Selain itu standar kualitas pelayanan juga meliputi standar untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan. Sehingga dengan adanya standarisasi tersebut maka *customer relationship* juga akan meningkat.

3. *Customer Perspective*

Pada perspektif pelanggan memiliki lima sasaran strategis yang berkaitan dengan sasaran strategis lainnya yang akan diuraikan sebagai berikut:

a. Peningkatan kuantitas pemasaran

Sasaran strategis peningkatan kuantitas media pemasaran (C1) mendukung sasaran strategis F1 yaitu peningkatan pendapatan. Dengan adanya jumlah kegiatan pemasaran yang bertambah dan dengan kualitas pemasaran yang bagus maka pelanggan akan tertarik untuk menginap di Hotel Merdeka Madiun sehingga dapat meningkatkan pendapatan.

b. Peningkatan *customer relationship*

Sasaran strategis peningkatan *customer relationship* (C2) memiliki hubungan sebab akibat dengan sasaran strategis C4 yaitu peningkatan *brand image*. Jika *customer relationship* perusahaan dijalankan dengan baik maka pelanggan akan merasa senang sehingga *image* perusahaan semakin bagus (*brand image* meningkat).

c. Peningkatan *customer retention*

Sasaran strategis peningkatan *customer retention* (C5) mendukung sasaran strategis F1 yaitu peningkatan pendapatan. Dengan adanya *customer retention* yang terus meningkat maka pendapatan perusahaan juga akan meningkat.

d. Peningkatan kepuasan pelanggan

Sasaran strategis peningkatan kepuasan pelanggan (C3) memiliki keterkaitan dengan sasaran strategis C4 (peningkatan *brand image*), C5 (peningkatan *customer retention*), dan F1 (peningkatan pendapatan). Jika pelanggan merasa puas dan semakin percaya dengan perusahaan maka *brand image* perusahaan semakin bagus dan perusahaan mampu untuk mempertahankan pelanggannya sehingga pendapatan akan meningkat.

e. Peningkatan *brand image*

Sasaran strategis peningkatan *brand image* (C4) mendukung sasaran strategis peningkatan pendapatan (F1). Jika *brand image* perusahaan semakin baik maka pelanggan akan semakin percaya untuk menginap di Hotel Merdeka Madiun sehingga pendapatan yang diperoleh akan meningkat.

4. *Financial Perspective*

Pada perspektif keuangan terdapat tiga sasaran strategis yang akan diuraikan sebagai berikut:

a. Peningkatan efisiensi biaya

Sasaran strategis peningkatan efisiensi biaya (F2) mendukung sasaran strategis F3 yaitu peningkatan laba. Dengan adanya efisiensi biaya perusahaan (biaya semakin ditekan) maka diharapkan laba yang diperoleh akan semakin tinggi.

b. Peningkatan pendapatan

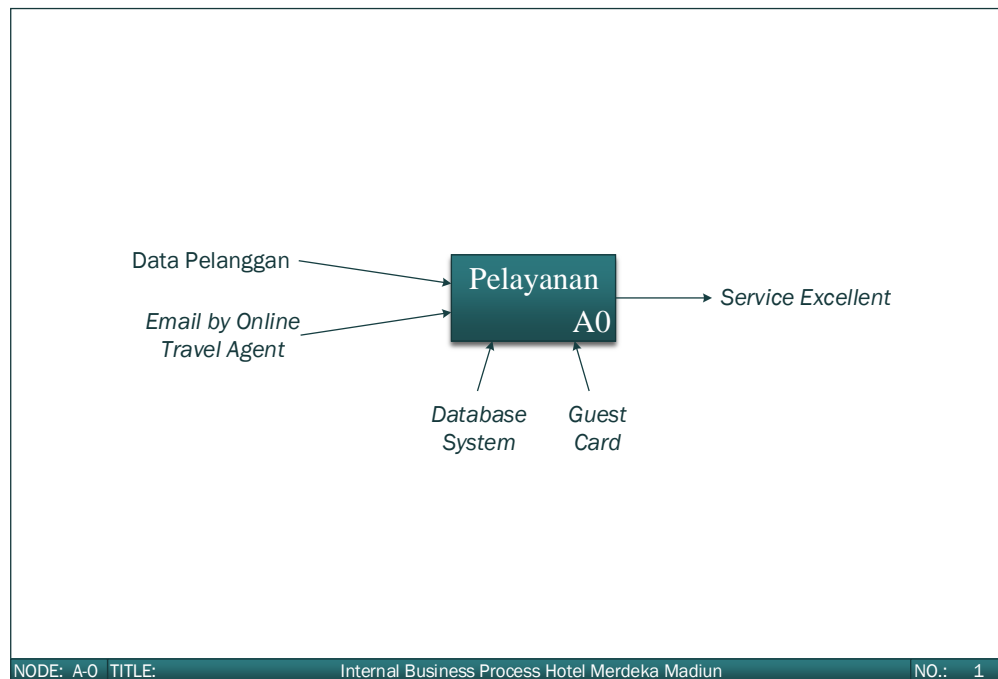
Sasaran strategis peningkatan pendapatan (F1) mendukung sasaran strategis F3 yaitu peningkatan laba. Peningkatan pendapatan akan berpengaruh terhadap laba yang diperoleh oleh perusahaan. Jika pendapatan yang diperoleh meningkat maka dapat memengaruhi laba yang juga akan ikut meningkat.

c. Peningkatan laba

Sasaran strategis peningkatan laba (F3) akan dipengaruhi oleh sasaran strategis F1 (peningkatan pendapatan) dan F2 (peningkatan efisiensi biaya). Jika pendapatan semakin banyak (meningkat) dan biaya semakin rendah (menurun) maka laba yang akan diperoleh perusahaan akan semakin banyak.

4.2.3 Identifikasi Proses Bisnis

Pemodelan proses bisnis yang akan dilakukan bertujuan untuk mengetahui secara keseluruhan proses bisnis dalam pelayanan penjualan kamar dari Hotel Merdeka Madiun menggunakan IDEF0. Pemodelan aktivitas menggunakan IDEF0 hanya dibuat pada *Internal Business Process* hingga level 2. Gambar 4.6 merupakan proses bisnis dari Hotel Merdeka Madiun.



Gambar 4. 6 Proses Bisnis Pelayanan Tamu Hotel Merdeka Madiun

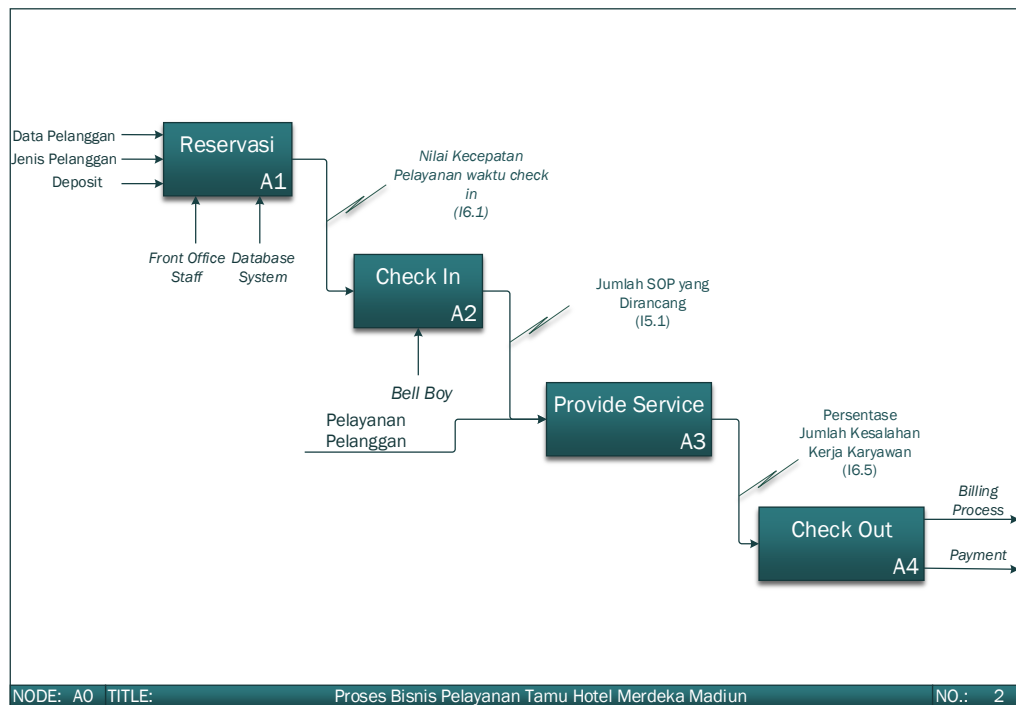
Berdasarkan gambar 4.6 dapat diketahui bahwa proses pelayanan tamu Hotel Merdeka Madiun membutuhkan *input* yang berupa informasi dari data pelanggan dan *email by online travel agent*. Mekanisme yang diperlukan yaitu perlunya *database system* dan mempersiapkan *guest card*. *Output* yang dihasilkan dari proses pelayanan yaitu pemberian pelayanan yang sempurna dan maksimal (*service excellent*).

Tabel 4.5 merupakan tabel penjelasan mengenai gambar proses bisnis pelayanan tamu Hotel Merdeka Madiun. Pada proses bisnis level 0, kotak aktivitas disebut *Parent Diagram* yang bila diuraikan lebih lanjut ke proses bisnis level 1 akan terlihat *Child Diagram* yang mewakili proses yang ada didalam proses bisnis level 0.

Tabel 4. 5 Proses Bisnis Level 0 Pelayanan Tamu Hotel Merdeka Madiun

Unsur Diagram	Komponen IDEF0	Keterangan
Input	Data Pelanggan	Informasi yang akan digunakan dan ditransformasikan melalui proses/aktivitas
	Email by Online Travel Agent	
Mechanism	Database System	Sumber daya yang penting dalam melakukan suatu proses/aktivitas
	Guest Card	
Output	Service Excellent	Objek yang ditransformasikan dari suatu aktivitas

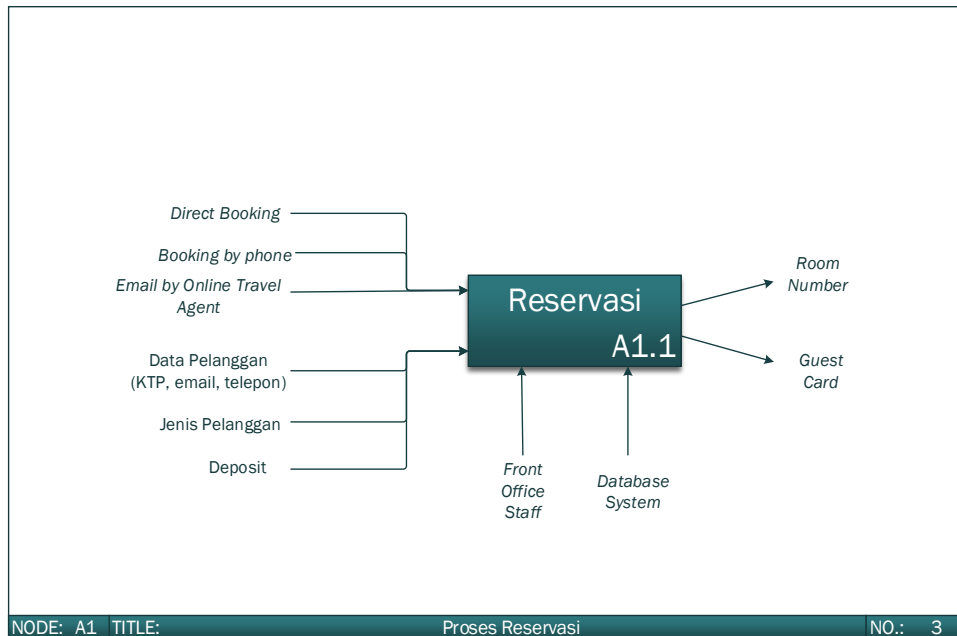
Diagram IDEF0 untuk *Child Diagram* proses bisnis pelayanan tamu Hotel Merdeka Madiun yang disajikan pada gambar 4.7. Terdapat empat proses utama dalam pelayanan tamu Hotel Merdeka Madiun yaitu meliputi proses reservasi, *check in*, *provide service*, dan *check out*.



Gambar 4. 7 Proses Bisnis Hotel Merdeka Level 1

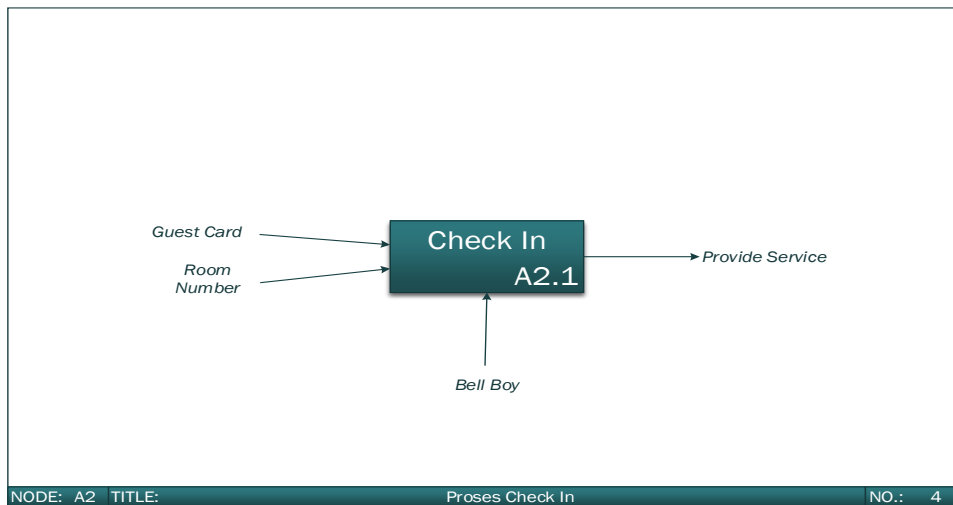
Proses bisnis level 2 merupakan dekomposisi dari aktivitas *Internal Business Process* pelayanan tamu Hotel Merdeka Madiun yang disajikan pada gambar 4.8 terdiri dari satu aktivitas yaitu proses reservasi. Dalam proses reservasi ini *input* yang dibutuhkan yaitu informasi dari *direct booking*, *booking by phone*, *email by Online Travel Agent* (OTA), data pelanggan (KTP, *email*, telepon), jenis pelanggan, dan uang deposit. Mekanisme yang digunakan dalam proses reservasi

yaitu *front office staff* dan *database system*. Sedangkan *output* yang dihasilkan dari proses reservasi yaitu *room number* dan *guest card* (kunci kamar dan *breakfast card*).



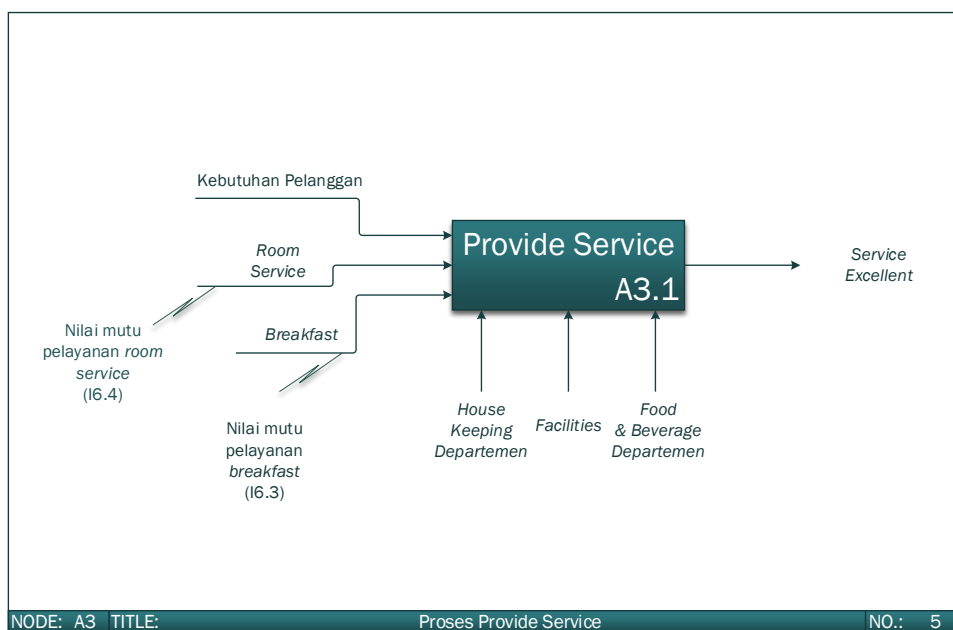
Gambar 4. 8 Proses Bisnis Reservasi Hotel Merdeka Madiun

Proses bisnis level 2 selanjutnya yaitu proses *check in* yang disajikan pada gambar 4.9. *Input* yang digunakan dalam proses *check in* yaitu meliputi *guest card* dan *room number* yang berguna untuk tamu masuk ke dalam kamar. Dalam proses *check in*, mekanisme yang digunakan yaitu tamu akan dibantu oleh *bell boy* menuju ke kamar. *Output* dari proses *check in* yaitu memberikan pelayanan kepada tamu.



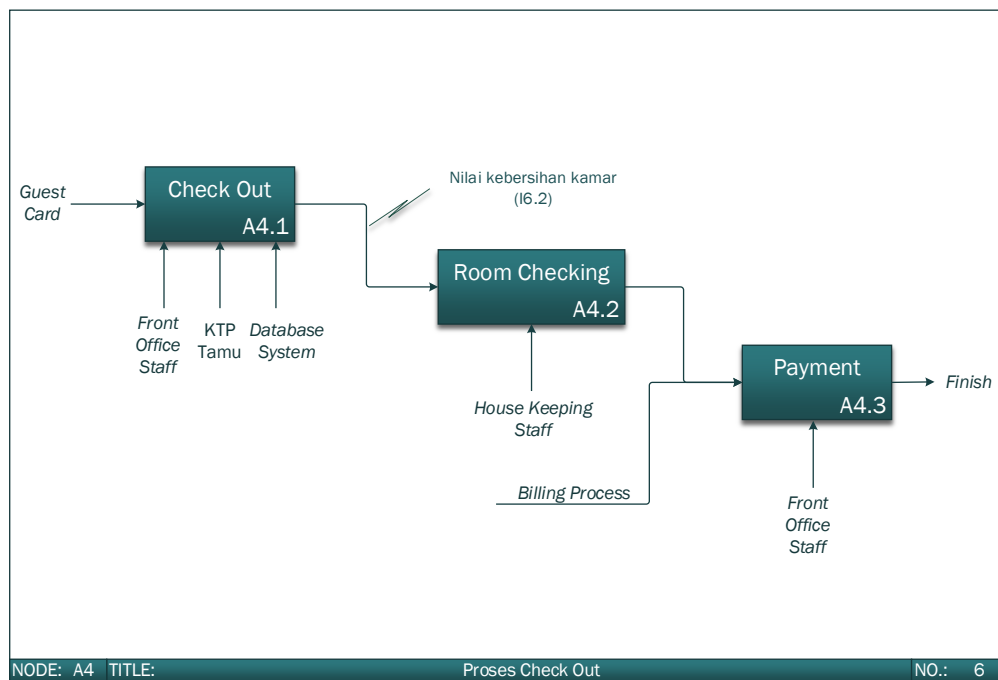
Gambar 4. 9 Proses Bisnis *Check In* Hotel Merdeka Madiun

Proses bisnis level 2 selanjutnya yaitu proses pemberian pelayanan (*provide service*) kepada tamu yang disajikan pada gambar 4.10. Dalam proses pelayanan yang diberikan memiliki *input* yang berupa kebutuhan pelanggan, *room service*, dan pelayanan *breakfast*. Mekanisme yang digunakan dalam proses *provide service* ini yaitu *house keeping departemen*, fasilitas yang ada, dan *food & beverage departemen*. Sedangkan *output* yang dihasilkan dari proses ini yaitu pelayanan yang terbaik (*service excellent*).



Gambar 4. 10 Proses Bisnis *Provide Service* Hotel Merdeka Madiun

Proses bisnis level 2 selanjutnya yaitu proses *check out* yang disajikan pada gambar 4.11. Pada proses *check out* ini terdiri dari tiga proses meliputi proses *check out*, *room checking*, dan *payment*. *Input* yang digunakan dalam proses *check out* yaitu bukti *guest card* yang dibawa tamu. Mekanisme yang digunakan dalam proses ini yaitu *front office staff*, KTP tamu, *database system*, dan *front office staff*. Sedangkan *output* yang dihasilkan yaitu selesainya pelayanan yang telah diberikan (tamu pulang).



Gambar 4. 11 Proses Bisnis *Check Out* Hotel Merdeka Madiun

Dalam proses perancangan pengukuran kinerja, pengerjaan identifikasi proses bisnis dan penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) dilakukan secara bersamaan (paralel). Terdapat beberapa *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif *internal business process* yang juga muncul dalam *output* dari pemodelan IDEF0 yang dilakukan. Peta aktivitas yang digambarkan menggunakan IDEF0 menunjukkan aktivitas-aktivitas yang ada dalam proses bisnis internal pelayanan tamu Hotel Merdeka Madiun. KPI yang berhubungan langsung dengan proses bisnis internal pelayanan tamu Hotel Merdeka Madiun antara lain KPI dengan kode I6.1, I6.2, I6.3, I6.4, I6.5, dan I5.1. Hubungan antara KPI dan *internal business process* (IBP) akan disajikan pada tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Hubungan KPI dalam IBP

No.	Kode KPI	KPI	Proses dalam IBP
1	I6.1	Nilai Kecepatan Pelayanan waktu <i>Check In</i>	<i>Check In</i>
2	I6.2	Nilai kebersihan kamar	<i>Check Out</i>
3	I6.3	Nilai mutu pelayanan <i>breakfast</i>	<i>Provide Service</i>
4	I6.4	Nilai mutu pelayanan <i>room service</i>	<i>Provide Service</i>
5	I6.5	Persentase Jumlah Kesalahan Kerja Karyawan	<i>Provide Service</i>
6	I5.1	Jumlah SOP yang dirancang	<i>Provide Service</i>

4.2.4 KPI Perusahaan

Pada subbab ini dilakukan perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dimana KPI merupakan indikator kinerja utama yang juga disebut sebagai ukuran dalam pencapaian suatu kinerja. Di dalam perspektif BSC sendiri penilaian suatu kinerja didasarkan pada empat aspek dimana masing-masing aspek memiliki sasaran strategis dan untuk mengetahui pencapaian yang dilakukan oleh perusahaan haruslah memiliki ukuran kinerja yang disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI). Tiap sasaran strategis bisa diwakili oleh satu KPI ataupun lebih dari satu, dan KPI yang dipilih tentunya harus relevan dengan sasaran strategisnya agar KPI yang terpilih dapat benar-benar menggambarkan kondisi dari sasaran strategis tersebut sehingga kondisi pencapaian kinerja perusahaan dapat terlihat kondisi yang mendekati kenyataan.

Perumusan indikator kunci yang disusun dalam *Key Performance Indicator* (KPI) Hotel Merdeka Madiun didapatkan dari hasil diskusi bersama dengan *general manager* dan HRD dari Hotel Merdeka Madiun. Didapatkan 29 KPI yang terdiri dari tujuh KPI pada perspektif *financial*, delapan KPI pada perspektif *customer*, sepuluh KPI pada perspektif *internal business process*, dan empat KPI pada perspektif *learning and growth*. *Key performance indicator* (KPI) pada level korporat Hotel Merdeka Madiun yang telah disajikan pada tabel 4.7.

Tabel 4. 7 KPI Level Korporat

Perspektif	Kode	Sasaran Strategis	Kode	KPI
Financial	F1	Peningkatan Pendapatan	F1.1	<i>Occupancy rate</i>
			F1.2	<i>Average Daily Rate (ADR)</i>
			F1.3	<i>Revenue per available room (RevPAR)</i>
	F2	Peningkatan Efisiensi Biaya	F2.1	<i>CPOR (Cost Per Occupied Room)</i>
			F3.1	Margin laba
			F3.2	EBITDA Margin
	F3	Peningkatan Laba	F3.3	<i>Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR)</i>
Customer	C1	Peningkatan Kuantitas Media Pemasaran	C1.1	Peningkatan jumlah media pemasaran
	C2	Peningkatan <i>Customer Relationship</i>	C2.1	Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM
	C3	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	C3.1	Persentase kepuasan pelanggan
			C3.2	Persentase jumlah komplain pelanggan per bulan
	C4	Peningkatan <i>Brand Image</i>	C4.1	Peningkatan <i>google rating</i>
			C4.2	Persentase <i>review</i> positif pada <i>google review</i>
	C5	Peningkatan <i>Customer Retention</i>	C5.1	<i>Customer loyalty</i>
			C5.2	Akuisisi Pelanggan Instansi

Tabel 4.7 KPI Level Korporat (Lanjutan)

Perspektif	Kode	Sasaran Strategis	Kode	KPI
<i>Internal Business Process</i>	I1	Peningkatan <i>Partnership</i>	I1.1	Jumlah kerjasama dengan instansi
	I2	Peningkatan Kerjasama dengan OTA	I2.1	Persentase peningkatan jumlah kerjasama dengan <i>online travel agent</i>
	I3	Peningkatan Inovasi	I3.1	Jumlah inovasi baru
	I4	Meng- <i>upgrade</i> Fasilitas	I4.1	Jumlah aktivitas perbaikan fasilitas
	I5	Peningkatan Standarisasi Proses Bisnis	I5.1	Jumlah SOP yang dirancang
	I6	Peningkatan Kualitas Pelayanan	I6.1	Nilai kecepatan pelayanan waktu <i>Check In</i>
			I6.2	Nilai kebersihan kamar
			I6.3	Nilai mutu pelayanan <i>breakfast</i>
			I6.4	Nilai mutu pelayanan <i>room service</i>
			I6.5	Persentase jumlah kesalahan kerja karyawan dalam satu bulan
<i>Learning and Growth</i>	L1	Peningkatan <i>Training</i> Karyawan	L1.1	Jumlah <i>training</i> per bulan
	L2	Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	L2.1	Jumlah karyawan yang bersertifikasi dalam satu tahun
	L3	Peningkatan Kepuasan Karyawan	L3.1	Nilai kepuasan karyawan
	L4	<i>Benchmarking</i> Dengan Kompetitor	L4.1	Jumlah <i>benchmarking</i> per tahun

4.2.5 Kamus KPI

Setelah membuat KPI untuk setiap sasaran strategis, selanjutnya adalah membuat kamus KPI untuk melakukan identifikasi secara rinci dari setiap KPI yang ada. Diharapkan dengan adanya kamus KPI ini dapat membantu semua pihak untuk dapat lebih mudah memahami dari setiap KPI tersebut. Kamus KPI tersebut akan dijelaskan pada tabel 4.8 hingga tabel 4.36. Kamus KPI Hotel Merdeka Madiun yang dihasilkan merupakan hasil wawancara melalui telepon dengan *general manager* dan jajaran manajer yaitu:

1. Ibu Kartini selaku *general manager*
2. Ibu Eny selaku manajer *food and beverages*
3. Ibu Nuri selaku manajer *human resource*
4. Ibu Endah selaku manajer *accounting*
5. Bapak Priyo selaku manajer *front office*
6. Bapak Agus selaku manajer *house keeping*
7. Bapak Budiono selaku manajer *engineering*

Dalam kamus KPI akan memuat perspektif, sasaran strategis, deskripsi mengenai sasaran strategis, KPI yang terkait, definisi setiap KPI, formula dan tujuan, satuan pengukuran, unit pelaksana pengukuran KPI, sumber data untuk menghitung pencapaian kinerja KPI, polarisasi dan periode pelaporan setiap KPI.

Tabel 4. 8 Kamus KPI F1.1

Perspektif	<i>Financial</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan pendapatan
Deskripsi Sasaran Strategis	Pendapatan sangat berpengaruh bagi kelangsungan bisnis perusahaan, semakin tinggi pendapatan maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan operasional, sehingga sangat penting untuk meningkatkan pendapatan.
Indikator Kinerja Utama (F1.1)	<i>Occupancy rate</i>
Deskripsi	<p>Definisi <i>Occupancy rate</i> adalah tingkat hunian kamar dari suatu hotel</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah kamar yang terjual}}{\text{Total Kamar Tersedia}} \times 100 \%$</p>

Tabel 4. 8 Kamus KPI F1.1 (Lanjutan)

Deskripsi	Tujuan Sebagai pembanding bagi hotel itu sendiri terhadap hotel lain.
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	Laporan bulanan Dinas Pariwisata
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Bulanan

Tabel 4. 9 Kamus KPI F1.2

Perspektif	<i>Financial</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan pendapatan
Deskripsi Sasaran Strategis	Pendapatan sangat berpengaruh bagi kelangsungan bisnis perusahaan, semakin tinggi pendapatan maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan operasional, sehingga sangat penting untuk meningkatkan pendapatan.
Indikator Kinerja Utama (F1.2)	<i>Average Daily Rate (ADR)</i>
Deskripsi	Definisi <i>Average Daily Rate (ADR)</i> merupakan salah satu indikator perhotelan untuk mengetahui rata-rata harga jual kamar berdasarkan jumlah kamar yang terjual. ADR dihitung berdasarkan aktual kamar yang terjual dan menghasilkan pendapatan dengan menghilangkan kamar dengan status <i>house use</i> atau <i>complimentary</i> .
Deskripsi	Formula $\frac{\text{Total pendapatan kamar}}{\text{Total kamar terjual}}$ Tujuan Mengetahui nilai <i>real</i> dari rata-rata penjualan per kamar sehingga hotel dapat menyesuaikan harga jual yang ideal dan mengimbangkan antara <i>value</i> dan produk yang dijual sesuai klasifikasi hotel dan segmen pasar.
Satuan Pengukuran	Rupiah
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	Laporan penjualan
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

Tabel 4. 10 Kamus KPI F1.3

Perspektif	<i>Financial</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan pendapatan
Deskripsi Sasaran Strategis	Semakin tinggi pendapatan maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan operasional, sehingga sangat penting untuk meningkatkan pendapatan.
Indikator Kinerja Utama (F1.3)	<i>Revenue per available room (RevPAR)</i>
Deskripsi	<p>Definisi Indikator untuk mengetahui rata-rata pendapatan kamar hotel berdasarkan jumlah kamar yang tersedia.</p> <p>Formula $\frac{\text{Average Daily Rate (ADR)}}{\text{Occupancy rate}}$ </p> <p>Tujuan Mengetahui tingkat keterisian dan produktifitas dari keseluruhan jumlah kamar, dan mengetahui nilai valuasi asset jika dibutuhkan untuk investasi dan pengelolaan aset jangka panjang.</p>
Satuan Pengukuran	Rupiah
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	Laporan penjualan dan laporan Dinas Pariwisata
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

Tabel 4. 11 Kamus KPI F2.1

Perspektif	<i>Financial</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan efisiensi biaya
Deskripsi Sasaran Strategis	Efisiensi biaya merupakan penggunaan biaya secara tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Efisiensi biaya diperlukan untuk menghemat dan mengoptimalkan penggunaan biaya agar tidak terbuang percuma, untuk meningkatkan kinerja sehingga <i>output</i> -nya semakin optimal, serta untuk mengoptimalkan keuntungan.
Indikator Kinerja Utama (F2.1)	<i>Cost Per Occupied Room (CPOR)</i>

Tabel 4. 11 Kamus KPI F2.1 (Lanjutan)

Deskripsi	<p>Definisi <i>Cost Per Occupied Room (CPOR)</i> adalah indikator untuk mengetahui biaya per kamar yang dihuni, termasuk kamar <i>in house use</i> atau <i>complementary</i>. Biaya yang dihitung yaitu biaya pegawai, <i>cleaning supplies & amenities, laundry</i>, utilitas, perawatan, dan biaya reservasi serta komisi.</p> <p>Formula $\frac{\text{Total biaya kamar}}{\text{Total kamar terisi}}$</p> <p>Tujuan Untuk dapat mengetahui biaya yang dikeluarkan oleh hotel dari hunian kamar sehingga jika biaya terlalu tinggi dapat dikontrol oleh perusahaan. Karena setiap kenaikan okupansi tentunya juga akan menimbulkan biaya.</p>
Satuan Pengukuran	Rupiah
Unit Pelaksana	<i>Accounting division</i>
Sumber Data	Laporan keuangan & Laporan Dinas Pariwisata <i>Front Office</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Lower is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

Tabel 4. 12 Kamus KPI F3.1

Perspektif	<i>Financial</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan laba
Deskripsi Sasaran Strategis	Peningkatan jumlah keuntungan yang diperoleh dari bisnis yang telah dijalankan perusahaan. Dengan adanya laba yang tinggi atau terus meningkat maka perusahaan dapat membiayai operasional dalam pencapaian laba yang lebih maksimal dan sebagai modal untuk perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang.
Indikator Kinerja Utama (F3.1)	Margin laba
Deskripsi	<p>Definisi Margin laba merupakan rasio profitabilitas yang dihitung dengan membandingkan antara laba setelah bunga dan pajak dengan penjualan. Margin laba menunjukkan keuntungan yang diperoleh dari penjualan.</p> <p>Formula $\frac{(\text{Pendapatan Bersih} - \text{HPP} - \text{Pengeluaran})}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100 \%$</p> <p>Tujuan Untuk menunjukkan potensi menghasilkan keuntungan.</p>

Tabel 4. 12 Kamus KPI F3.1 (Lanjutan)

Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Accounting division</i>
Sumber Data	Laporan Laba Rugi
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulanan

Tabel 4. 13 Kamus KPI F3.2

Perspektif	<i>Financial</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan laba
Deskripsi Sasaran Strategis	Peningkatan jumlah keuntungan yang diperoleh dari bisnis yang telah dijalankan perusahaan. Dengan adanya laba yang tinggi atau terus meningkat maka perusahaan dapat membiayai operasional dalam pencapaian laba yang lebih maksimal dan sebagai modal untuk perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang.
Indikator Kinerja Utama (F3.2)	EBITDA Margin
Deskripsi	<p>Definisi EBITDA margin merupakan indikator untuk mengukur laba perusahaan sebelum pajak, depresiasi dan amortisasi sebagai persentase dari total pendapatan perusahaan.</p> <p>Formula $\frac{(\text{Laba bersih} + \text{Bunga} + \text{Pajak} + \text{Amortisasi} + \text{Depresiasi})}{\text{Total pendapatan}} \times 100 \%$ </p> <p>Tujuan Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan tanpa perlu mempertimbangkan keputusan keuangan, keputusan akuntansi atau berbagai pajak.</p>
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Accounting Division</i>
Sumber Data	Laporan Laba Rugi & Laporan Sumber Penggunaan Dana
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulanan

Tabel 4. 14 Kamus KPI F3.3

Perspektif	<i>Financial</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan laba
Deskripsi Sasaran Strategis	Peningkatan jumlah keuntungan yang diperoleh dari bisnis yang telah dijalankan perusahaan. Dengan adanya laba yang tinggi atau terus meningkat maka perusahaan dapat membiayai operasional dalam pencapaian laba yang lebih maksimal dan sebagai modal untuk perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang.
Indikator Kinerja Utama (F3.3)	<i>Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR)</i>
Deskripsi	<p>Definisi <i>Gross Operating Profit Per Available Room</i> adalah salah satu indikator yang menunjukkan profitabilitas hotel yaitu keuntungan kotor dari total kamar hotel yang tersedia.</p> <p>Formula $\frac{\text{Laba Operasi Bruto (GOP)}}{\text{Jumlah Kamar yang Tersedia}}$</p> <p>Tujuan Memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja operasi dan menganalisis hasil langkah-langkah penghematan biaya, seberapa baik operasional menopang perusahaan dari waktu ke waktu.</p>
Satuan Pengukuran	Rupiah
Unit Pelaksana	<i>Accounting Division</i>
Sumber Data	Laporan keuangan & <i>Front Office Database</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulanan

Tabel 4. 15 Kamus KPI C1.1

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kuantitas media pemasaran
Deskripsi Sasaran Strategis	Pemasaran merupakan kegiatan perusahaan dalam rangka memasarkan, mengenalkan produk atau layanan kepada konsumen agar konsumen tertarik dan kemudian melakukan pembelian sehingga mampu meningkatkan pendapatan perusahaan.
Indikator Kinerja Utama (C1.1)	Peningkatan jumlah media pemasaran

Tabel 4. 15 Kamus KPI C1.1 (Lanjutan)

Deskripsi	<p>Definisi Media pemasaran merupakan alat pemasaran berupa sarana untuk mengomunikasikan produk atau layanan agar dapat dikenal oleh masyarakat dan mampu menarik masyarakat untuk melakukan pembelian.</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah media pemasaran saat ini} - \text{Jumlah media pemasaran tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah media pemasaran tahun sebelumnya}} \times 100\%$</p> <p>Tujuan Kegiatan pemasaran bertujuan untuk pengenalan produk kepada masyarakat luas termasuk pemberian informasi yang menarik dan riset untuk mendapatkan informasi yang tepat mengenai target pasar.</p>
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	<i>Marketing list</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 16 Kamus KPI C2.1

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>customer relationship</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Customer relationship</i> perlu dijaga dengan baik agar pelanggan tidak berpindah ke kompetitor.
Indikator Kinerja Utama (C2.1)	Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM
Deskripsi	<p>Definisi <i>Customer relationship</i> merupakan serangkaian aktivitas menjaga dan mengelola hubungan baik dengan pelanggan berupa strategi-strategi memaksimalkan komunikasi dan pemasaran.</p> <p>Formula Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM</p> <p>Tujuan Mempertahankan pelanggan dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan sehingga pelanggan menjadi loyal. Pelanggan yang loyal tentunya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.</p>
Satuan Pengukuran	Rupiah
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>

Tabel 4. 16 Kamus KPI C2.1 (Lanjutan)

Sumber Data	Laporan pengeluaran divisi FO
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 17 Kamus KPI C3.1

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kepuasan pelanggan
Deskripsi Sasaran Strategis	Memuaskan kebutuhan pelanggan mampu meningkatkan keunggulan perusahaan dalam bersaing. Kepuasan merupakan faktor kunci pelanggan dalam melakukan <i>repurchase</i> yang mampu meningkatkan jumlah penjualan perusahaan.
Indikator Kinerja Utama (C3.1)	Persentase kepuasan pelanggan
Deskripsi	<p>Definisi Tingkat kepuasan pelanggan Hotel Merdeka diukur melalui <i>directly reported satisfaction</i> yaitu dilakukan secara langsung terkait dengan indikator kepuasan pelanggan yang mana pelanggan diminta untuk memberikan tanggapan mulai dari sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas.</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah pelanggan yang puas}}{\text{Total pelanggan yang mengisi survey}} \times 100\%$</p> <p>Tujuan Untuk mengetahui jumlah pelanggan yang puas ataupun tidak puas, sehingga dapat dilakukan langkah-langkah strategis yang tepat.</p>
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	Kuesioner
Polarisasi Indikator Kinerja	Higher is better
Periode Pelaporan	Bulanan

Tabel 4. 18 Kamus KPI C3.2

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kepuasan pelanggan
Deskripsi Sasaran Strategis	Memuaskan kebutuhan pelanggan mampu meningkatkan keunggulan perusahaan dalam bersaing. Kepuasan merupakan faktor kunci pelanggan dalam melakukan <i>repurchase</i> yang mampu meningkatkan jumlah penjualan perusahaan.
Indikator Kinerja Utama (C3.2)	Persentase jumlah komplain pelanggan per bulan
Deskripsi	<p>Definisi Komplain pelanggan merupakan <i>feedback</i> negatif atas ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan bersifat tertulis maupun lisan.</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah pelanggan yang complain per bulan}}{\text{Total pelanggan yang menginap}} \times 100\%$</p> <p>Tujuan Banyaknya komplain pelanggan akan berpengaruh terhadap penurunan penjualan pada masa yang akan datang karena pelanggan tidak akan melakukan pembelian ulang. Sehingga sebisa mungkin perusahaan harus mampu meminimalisir adanya <i>feedback</i> negatif agar terdapat pertumbuhan profit yang berkelanjutan.</p>
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	Laporan komplain tamu & <i>guest book</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Lower is better</i>
Periode Pelaporan	Bulanan

Tabel 4. 19 Kamus KPI C4.1

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>brand image</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Brand image</i> merupakan persepsi masyarakat terhadap merek perusahaan. <i>Image</i> yang baik akan menguntungkan perusahaan, karena konsumen secara tidak sadar akan merekomendasikan produk kepada orang lain.
Indikator Kinerja Utama (C4.1)	Peningkatan google <i>rating</i>

Tabel 4. 19 Kamus KPI C4.1 (Lanjutan)

Deskripsi	<p>Definisi Pemberian bintang (<i>star</i>) pada <i>google rating</i> yaitu penilain yang diberikan oleh masyarakat mengenai perusahaan. <i>Google rating</i> merupakan ringkasan ulasan yang berada pada situs google dari pelanggan yang pernah menginap.</p> <p>Formula (<i>Google rating</i> saat ini – <i>Google rating</i> tahun sebelumnya) x 100%</p> <p>Tujuan Semakin tinggi <i>google rating</i> maka semakin baik <i>image</i> perusahaan dan mampu meningkatkan kredibilitas.</p>
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	<i>Google rating</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 20 Kamus KPI C4.2

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>brand image</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Brand image</i> merupakan persepsi masyarakat terhadap suatu merek perusahaan atau produknya. <i>Image</i> yang baik akan menguntungkan perusahaan, karena konsumen secara tidak sadar akan merekomendasikan produk kepada orang lain.
Indikator Kinerja Utama (C4.2)	Persentase review positif pada <i>google review</i>
Deskripsi	<p>Definisi <i>Google review</i> memiliki peran yang sangat efektif dalam upaya <i>online marketing</i> bagi perusahaan. <i>Google review</i> merupakan ringkasan ulasan yang berada pada situs google dari pelanggan yang pernah menginap.</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah review positif dengan rating diatas 3}}{\text{Total semua review}} \times 100\%$ </p> <p>Tujuan Dengan adanya jumlah <i>review</i> positif yang banyak maka perusahaan semakin memiliki <i>image</i> yang baik serta dapat meningkatkan kredibilitas.</p>

Tabel 4. 20 Kamus KPI C4.2 (Lanjutan)

Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	<i>Google review</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 21 Kamus KPI C5.1

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>customer retention</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Customer retention</i> merupakan segala aktivitas perusahaan untuk mengurangi berpalingnya pelanggan. <i>Customer retention</i> mengacu terhadap kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Tingginya <i>customer retention</i> berarti bahwa pelanggan cenderung melakukan pembelian berulang sehingga tidak berpaling ke produk yang lain.
Indikator Kinerja Utama (C5.1)	<i>Customer loyalty</i>
Deskripsi	<p>Definisi <i>Customer loyalty</i> merupakan kelekatan pelanggan terhadap suatu produk atau merek berupa pembelian berulang-ulang dan pemberian <i>feedback</i> positif.</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah pelanggan yang sama dengan tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$</p> <p>Tujuan <i>Customer loyalty</i> mampu meningkatkan pertumbuhan keuntungan perusahaan dan pelanggan dengan loyalitas tinggi cenderung membagikan kepuasannya (merekomendasikan perusahaan) kepada konsumen yang lain. Dengan tingginya <i>customer loyalty</i> maka dapat mengurangi biaya akuisisi pelanggan baru.</p>
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	<i>Guest book</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 22 Kamus KPI C5.2

Perspektif	<i>Customer</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>customer retention</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Customer retention</i> merupakan segala aktifitas perusahaan untuk mengurangi berpalingnya pelanggan. <i>Customer retention</i> mengacu terhadap kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Tingginya <i>customer retention</i> berarti bahwa pelanggan cenderung melakukan pembelian berulang sehingga tidak berpaling ke produk yang lain.
Indikator Kinerja Utama (C3.2)	Akuisisi pelanggan instansi
Deskripsi	<p>Definisi Akuisisi pelanggan adalah kegiatan untuk menarik pelanggan baru yang sebelumnya belum pernah melakukan pembelian agar melakukan pembelian.</p> <p>Formula Jumlah pelanggan baru (instansi)</p> <p>Tujuan Tujuan akuisisi pelanggan yaitu memperoleh pelanggan baru guna meningkatkan pertumbuhan penjualan dan profit yang berkelanjutan.</p>
Satuan Pengukuran	Jumlah
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	<i>Guest and client book</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 23 Kamus KPI I1.1

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>partnership</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Partnership</i> merupakan perjanjian bisnis dari dua perusahaan yang sangat penting dilakukan dalam bisnis dalam rangka memperluas cakupan pasar guna meningkatkan pendapatan.
Indikator Kinerja Utama (I1.1)	Jumlah kerjasama dengan instansi
Deskripsi	<p>Definisi Perlu adanya kerja sama atau perjanjian dengan berbagai perusahaan karena peluang terbuka sangat lebar.</p> <p>Formula Jumlah kerjasama atau perjanjian (MOU) dengan berbagai instansi dalam satu tahun.</p> <p>Tujuan Untuk meningkatkan jumlah pelanggan yang berdampak pada meningkatnya pendapatan perusahaan.</p>

Tabel 4. 23 Kamus KPI I1.1 (Lanjutan)

Satuan Pengukuran	Jumlah perusahaan
Unit Pelaksana	HR
Sumber Data	Data MOU
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 24 Kamus KPI I2.1

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Memperbanyak kerja sama dengan OTA
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Online travel agent</i> merupakan aplikasi yang memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk melakukan pemesanan hotel secara <i>online</i> .
Indikator Kinerja Utama (I2.1)	Persentase peningkatan jumlah kerjasama dengan <i>online travel agent</i>
Deskripsi	<p>Definisi Adanya kerja sama dengan banyaknya <i>online travel agent</i> maka konsumen akan semakin mudah dalam memilih dan melakukan pemesanan kamar hotel.</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah penambahan kerja sama OTA}}{\text{Jumlah kerja sama OTA tahun sebelumnya}} \times 100\%$ </p> <p>Tujuan Tujuan dari kerja sama dengan <i>online travel agent</i> yaitu mempermudah konsumen dalam melakukan pemesanan, memberikan penawaran spesial termasuk pemberian potongan harga, dan sebagai salah satu kegiatan pemasaran untuk membagikan informasi mengenai hotel.</p>
Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	HR
Sumber Data	Data kerja sama <i>online travel agent</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 25 Kamus KPI I3.1

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan inovasi
Deskripsi Sasaran Strategis	Inovasi sangat diperlukan dalam berbisnis. Peningkatan inovasi dalam suatu bisnis mampu memecahkan permasalahan, meningkatkan produktivitas, menampilkan kualitas yang unik, dan dapat membantu bisnis untuk mengalahkan kompetitor.
Indikator Kinerja Utama (I3.1)	Jumlah inovasi baru
Deskripsi	<p>Definisi Inovasi merupakan penciptaan ide baru atau memperbaiki barang atau jasa untuk meningkatkan <i>value</i> yang ditawarkan.</p> <p>Formula Jumlah inovasi baru dalam satu tahun.</p> <p>Tujuan Dengan adanya inovasi yang baru dapat mempermudah pekerjaan dan diharapkan perusahaan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dan unik dari kompetitor yang mana hal tersebut mampu menarik konsumen untuk melakukan pembelian serta meningkatkan kepuasan pelanggan.</p>
Satuan Pengukuran	Jumlah
Unit Pelaksana	<i>Engineering division</i>
Sumber Data	Data <i>upgrading</i> fasilitas
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 26 Kamus KPI I4.1

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Meng- <i>upgrade</i> fasilitas
Deskripsi Sasaran Strategis	Fasilitas merupakan hal yang penting diperhatikan dalam bisnis perhotelan. Dengan adanya fasilitas yang bagus, memadai atau mumpuni maka pelanggan akan merasa nyaman dan puas sehingga mampu meningkatkan peluang pelanggan yang loyal.
Indikator Kinerja Utama (I4.1)	Jumlah aktivitas perbaikan fasilitas.

Tabel 4. 26 Kamus KPI I4.1 (Lanjutan)

Deskripsi	Definisi Jumlah aktivitas perbaikan atau pembaruan fasilitas hotel agar tetap terjaga fungsinya dan agar bisa bekerja secara maksimal. Formula Jumlah aktivitas perbaikan yang telah dilakukan dalam satu tahun. Tujuan Untuk memperbaiki fasilitas, meningkatkan <i>competitive advantage</i> , dan meningkatkan rasa kenyamanan pelanggan saat berkunjung.
Satuan Pengukuran	Jumlah
Unit Pelaksana	<i>Engineering division</i>
Sumber Data	<i>Maintenance report</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 27 Kamus KPI I5.1

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan standarisasi proses bisnis
Deskripsi Sasaran Strategis	Dalam operasional bisnis diperlukan standarisasi agar pekerjaan yang dilakukan benar dan sesuai dengan tujuan perusahaan.
Indikator Kinerja Utama (I5.1)	Jumlah SOP yang dirancang dalam satu tahun.
Deskripsi	Definisi Standar operasional prosedur (SOP) adalah sebuah aturan atau standar untuk menjelaskan secara rinci bagaimana karyawan bekerja sesuai dengan standar yang ada dan <i>job desc</i> nya. SOP perlu dirancang untuk setiap divisi agar dapat bekerja dengan benar. Formula Jumlah SOP yang telah dirancang dalam satu tahun. Tujuan Untuk menciptakan standar kerja yang teratur dan memaksimalkan kinerja karyawan dengan benar agar visi misi perusahaan dapat tercapai dengan baik serta meminimalisir terjadinya kesalahan atau kecelakaan kerja.
Satuan Pengukuran	Jumlah
Unit Pelaksana	HR

Tabel 4. 27 Kamus KPI I5.1 (Lanjutan)

Sumber Data	Data SOP
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 28 Kamus KPI I6.1

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kualitas pelayanan
Deskripsi Sasaran Strategis	Menyediakan kualitas pelayanan terbaik sangat penting diperhatikan guna memberikan kepuasan kepada pelanggan yang tentunya akan memengaruhi <i>review</i> dan <i>rating</i> yang berimbas terhadap loyalitas.
Indikator Kinerja Utama (I6.1)	Nilai kecepatan pelayanan waktu <i>Check In</i>
Deskripsi	<p>Definisi Tamu hotel yang datang harus segera dilayani untuk melakukan proses <i>check in</i> sehingga tamu tidak perlu menunggu lama.</p> <p>Formula Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas pelayanan kecepatan <i>check in</i> yang dihitung dengan cara survey.</p> <p>Tujuan Proses waktu <i>check in</i> tamu harus dilakukan dengan cepat untuk mengurangi waktu tunggu tamu.</p>
Satuan Pengukuran	Nilai
Unit Pelaksana	<i>Front office division</i>
Sumber Data	<i>Survey</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

Tabel 4. 29 Kamus KPI I6.2

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kualitas pelayanan
Deskripsi Sasaran Strategis	Menyediakan kualitas pelayanan terbaik sangat penting diperhatikan guna memberikan kepuasan kepada pelanggan yang tentunya akan memengaruhi <i>review</i> dan <i>rating</i> yang berimbas terhadap loyalitas.
Indikator Kinerja Utama (I6.2)	Nilai kebersihan kamar

Tabel 4. 29 Kamus KPI I6.2 (Lanjutan)

Deskripsi	Definisi Kinerja dari <i>officeboy</i> perlu mendapatkan penilaian dari tamu. Formula Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas kebersihan kamar yang dihitung dengan cara survei. Tujuan Mengetahui kebersihan kamar dari perspektif tamu demi terciptanya suasana kebersihan yang diharapkan oleh tamu.
Satuan Pengukuran	Nilai
Unit Pelaksana	<i>House keeping division</i>
Sumber Data	<i>Survey</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

Tabel 4. 30 Kamus KPI I6.3

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kualitas pelayanan
Deskripsi Sasaran Strategis	Menyediakan kualitas pelayanan terbaik sangat penting diperhatikan guna memberikan kepuasan kepada pelanggan yang tentunya akan memengaruhi <i>review</i> dan <i>rating</i> yang berimbas terhadap loyalitas.
Indikator Kinerja Utama (I6.3)	Nilai mutu pelayanan <i>breakfast</i>
Deskripsi	Definisi <i>Breakfast</i> merupakan layanan yang wajib diberikan yang harus menyediakan kualitas makanan yang lezat dan <i>hospitality</i> yang baik. Formula Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas pelayanan <i>breakfast</i> yang dihitung dengan cara survei. Tujuan Dengan adanya pelayanan yang baik maka tamu akan merasa puas dan meningkatkan peluang tamu untuk menginap kembali.
Satuan Pengukuran	Nilai
Unit Pelaksana	<i>F&B division</i>
Sumber Data	Kuesioner kepuasan pelanggan
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

Tabel 4. 31 Kamus KPI I6.4

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kualitas pelayanan
Deskripsi Sasaran Strategis	Menyediakan kualitas pelayanan terbaik sangat penting diperhatikan guna memberikan kepuasan kepada pelanggan yang tentunya akan memengaruhi <i>review</i> dan <i>rating</i> yang berimbas terhadap loyalitas.
Indikator Kinerja Utama (I6.4)	Nilai mutu pelayanan <i>room service</i>
Deskripsi	<p>Definisi <i>Room service</i> merupakan layanan pesan antar ke kamar tamu yang harus dilayani secara tepat dan cepat.</p> <p>Formula Nilai yang diberikan tamu atas pelayanan <i>room service</i> (survei)</p> <p>Tujuan Untuk mengetahui lamanya pelayanan <i>room service</i>. Jika <i>room service</i> dilaksanakan dengan cepat tentunya pelanggan akan merasa puas.</p>
Satuan Pengukuran	Nilai
Unit Pelaksana	F&B <i>division</i>
Sumber Data	Kuesioner kepuasan pelanggan
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

Tabel 4. 32 Kamus KPI I6.5

Perspektif	<i>Internal business process</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kualitas pelayanan
Deskripsi Sasaran Strategis	Menyediakan kualitas pelayanan terbaik sangat penting diperhatikan guna memberikan kepuasan kepada pelanggan yang tentunya akan memengaruhi <i>review</i> dan <i>rating</i> yang berimbas terhadap loyalitas.
Indikator Kinerja Utama (I6.5)	Persentase jumlah kesalahan kerja karyawan dalam satu bulan
Deskripsi	<p>Definisi Kesalahan kerja karyawan harus diminimalisir oleh perusahaan agar tidak menimbulkan kerugian yang besar.</p> <p>Formula $\frac{\text{Jumlah kesalahan kerja karyawan per bulan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$</p> <p>Tujuan Melihat kinerja karyawan dan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan maupun pelanggan.</p>

Tabel 4. 32 Kamus KPI I6.5 (Lanjutan)

Satuan Pengukuran	Persentase
Unit Pelaksana	HR
Sumber Data	Buku laporan karyawan
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Lower is better</i>
Periode Pelaporan	Bulanan

Tabel 4. 33 Kamus KPI L1.1

Perspektif	<i>Learning and growth</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>training</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Training</i> merupakan suatu kegiatan atau proses untuk mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.
Indikator Kinerja Utama (L1.1)	Jumlah <i>training</i> per bulan
Deskripsi	<p>Definisi Banyaknya pelatihan merupakan hal yang penting, dimana jika karyawan yang memiliki potensi tinggi namun tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya tentunya akan menghasilkan sesuatu yang sia-sia.</p> <p>Formula Jumlah <i>training</i> yang telah dilakukan per bulan.</p> <p>Tujuan Banyaknya <i>training</i> yang diberikan memiliki tujuan untuk menambah pengetahuan karyawan, meningkatkan keterampilan, meningkatkan produktivitas, dan dapat mengurangi peluang terjadinya kesalahan atau kecelakaan kerja.</p>
Satuan Pengukuran	Jumlah
Unit Pelaksana	HR
Sumber Data	Buku agenda pelatihan karyawan
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Bulanan

Tabel 4. 34 Kamus KPI L2.1

Perspektif	<i>Learning and growth</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan <i>skill karyawan</i>
Deskripsi Sasaran Strategis	<i>Skill</i> karyawan merupakan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan penguasaan karyawan atas pekerjaan yang dimiliki yang harus diperhatikan guna meningkatkan produktivitas dan kinerja.
Indikator Kinerja Utama (L2.1)	Jumlah karyawan yang bersertifikasi dalam satu tahun
Deskripsi	<p>Definisi Sertifikasi karyawan merupakan proses untuk mendapatkan jaminan bahwa karyawan telah memiliki standar kompetensi dalam suatu bidang.</p> <p>Formula Jumlah karyawan yang telah bersertifikasi dalam satu tahun.</p> <p>Tujuan Untuk memastikan kompetensi karyawan yang telah didapatkan melalui pembelajaran, pelatihan, maupun pengalaman kerja</p>
Satuan Pengukuran	Orang
Unit Pelaksana	HR
Sumber Data	Data karyawan yang telah bersertifikasi
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 35 Kamus KPI L3.1

Perspektif	<i>Learning and growth</i>
Sasaran Strategis	Peningkatan kepuasan karyawan
Deskripsi Sasaran Strategis	Kepuasan karyawan merupakan keadaan emosional yang dirasakan karyawan atas pekerjaannya berupa rasa senang maupun tidak. Kepuasan karyawan penting diperhatikan oleh manajemen karena kepuasan dalam bekerja dapat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Jika karyawan merasa puas maka karyawan cenderung memberikan kinerja yang maksimal.
Indikator Kinerja Utama (L3.1)	Nilai kepuasan karyawan

Tabel 4. 35 Kamus KPI L3.1 (Lanjutan)

Deskripsi	<p>Definisi <i>Minnesota Satisfaction Quisionere</i> merupakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan.</p> <p>Formula <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i></p> <p>Tujuan Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan dan menyediakan informasi spesifik dan akurat mengenai aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan.</p>
Satuan Pengukuran	Nilai
Unit Pelaksana	HR
Sumber Data	<i>Minnesota Satisfaction Quisionere</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Tahunan

Tabel 4. 36 Kamus KPI L4.1

Perspektif	<i>Learning and growth</i>
Sasaran Strategis	<i>Benchmarking</i> dengan kompetitor
Deskripsi Sasaran Strategis	Perlunya <i>benchmarking</i> dengan perusahaan lain yaitu untuk meningkatkan <i>competitive advantage</i> dan kinerja.
Indikator Kinerja Utama (L4.1)	Jumlah <i>benchmarking</i> per tahun
Deskripsi	<p>Definisi <i>Benchmarking</i> merupakan kegiatan membandingkan kinerja perusahaan terhadap aktivitas perusahaan lain yang sejenis.</p> <p>Formula Jumlah <i>benchmarking</i> yang telah dilakukan dalam satu tahun.</p> <p>Tujuan Memperoleh <i>insight</i> mengenai kondisi kinerja untuk mengevaluasi produk atau proses guna meningkatkan kualitas dan dapat mengadopsi <i>best practice</i> untuk meraih sasaran yang diinginkan.</p>
Satuan Pengukuran	Jumlah
Unit Pelaksana	HR
Sumber Data	Agenda rapat <i>general manager</i>
Polarisasi Indikator Kinerja	<i>Higher is better</i>
Periode Pelaporan	Triwulan

4.3 Pembobotan KPI Perusahaan

Pada tahap ini akan dilakukan pembobotan sasaran strategis dan KPI dari perusahaan yang berguna untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing sasaran strategis dan KPI. Proses pembobotan akan dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan melakukan perbandingan berpasangan dengan bantuan *software* Expert Choice 11. Pemberian bobot ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner AHP kepada *general manager* Hotel Merdeka Madiun. Proses pengisian perbandingan antara sasaran strategis dan KPI harus memiliki tingkat inkonsistensi kurang lebih sama dengan 0.1 yang berarti bahwa semakin rendah tingkat inkonsistensi maka hasil semakin konsisten.

4.3.1 Pembobotan Perspektif BSC

Pembobotan yang pertama dilakukan adalah pembobotan terhadap perspektif yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard*. Dari perbandingan berpasangan diperoleh hasil inkonsistensi sebesar 0.02 dimana perspektif *financial* memperoleh bobot 0.338, perspektif *customer* memperoleh bobot 0.288, perspektif *internal business process* memperoleh bobot 0.205, dan perspektif *learning & growth* memperoleh bobot 0.169. Hasil ini dinyatakan valid karena tingkat inkonsistensi kurang dari 0.1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada gambar 4.12.



Gambar 4. 12 Pembobotan Global Perspektif pada BSC

4.3.2 Pembobotan Sasaran strategis

Pembobotan selanjutnya setelah didapatkan bobot untuk masing-masing perspektif maka dilakukan pembobotan sasaran strategis pada masing-masing perspektif untuk mendapatkan bobot lokal masing-masing sasaran strategis. Pembobotan pada sasaran strategis pada perspektif *financial* menghasilkan tingkat inkonsistensi sebesar 0.0 dimana semua sasaran strategis mendapatkan bobot lokal yang sama yaitu 0.33. Hasil pembobotan tersebut dikatakan valid karena memiliki tingkat inkonsistensinya kurang dari 0.1. Gambar 4.13 merupakan hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif *financial*.



Gambar 4. 13 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif *Financial*

Pada sasaran strategis pada perspektif *customer*, menghasilkan tingkat inkonsistensi sebesar 0.05 sehingga data valid karena kurang dari 0.1. Sasaran strategis 1 (peningkatan *brand image*) mendapatkan bobot lokal 0.23, sasaran strategis 2 (peningkatan kepuasan pelanggan) mendapatkan bobot lokal 0.284, sasaran strategis 3 (peningkatan *customer retention*) mendapatkan bobot lokal 0.136, sasaran strategis 4 (peningkatan *customer relationship*) mendapatkan bobot lokal 0.097, dan sasaran strategis 5 (peningkatan kuantitas media pemasaran) mendapatkan bobot lokal sebesar 0.252. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif *customer* ditampilkan pada gambar 4.14.



Gambar 4. 14 Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif *Customer*

Pada sasaran strategis pada perspektif *internal business process*, memperoleh tingkat inkonsistensi sebesar 0.05. Sasaran strategis pertama yaitu peningkatan kualitas pelayanan memperoleh bobot lokal sebesar 0.294. Sasaran strategis kedua yaitu peningkatan kerja sama dengan *online travel agent* (OTA) memperoleh bobot lokal sebesar 0.045. Sasaran strategis ketiga, peningkatan inovasi, memperoleh bobot lokal sebesar 0.062. Sasaran strategis keempat yaitu peningkatan standarisasi proses bisnis mendapatkan bobot lokal sebesar 0.247. Sasaran strategis kelima yaitu meng-*upgrade* fasilitas memperoleh bobot lokal sebesar 0.203. Sedangkan sasaran strategis keenam, peningkatan *partnership*, mendapatkan bobot lokal sebesar 0.149. Bobot yang diperoleh dinyatakan valid karena memiliki tingkat inkonsistensi dibawah 0.1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif *internal business process* ditampilkan pada gambar 4.15.



Gambar 4. 15 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif IBP

Pada pembobotan sasaran strategis pada perspektif *learning and growth* menghasilkan tingkat inkonsistensi sebesar 0.02 sehingga dapat dikatakan valid karena kurang dari 0.1. Sasaran strategis pertama yaitu peningkatan *skill* karyawan mendapatkan bobot lokal sebesar 0.239. Sasaran strategis kedua, peningkatan kepuasan karyawan, memperoleh bobot lokal sebesar 0.340. Sasaran strategis ketiga yaitu peningkatan *training* karyawan mendapatkan bobot lokal sebesar 0.281. Sedangkan sasaran strategis keempat, *benchmarking* dengan kompetitor, memperoleh bobot lokal sebesar 0.140. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif *learning and growth* ditampilkan pada gambar 4.16.



Gambar 4. 16 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif *Learning and Growth*

4.3.3 Pembobotan Indikator

Pembobotan selanjutnya setelah didapatkan bobot untuk masing-masing sasaran strategis pada setiap perspektif yaitu pembobotan masing-masing indikator pada setiap perspektif. Kemudian hasil yang ditampilkan oleh *expert choice* akan didapatkan bobot lokal untuk masing-masing indikator tersebut. Pembobotan indikator dengan *expert choice* dilakukan kepada sasaran strategis yang memiliki lebih dari satu indikator. Sedangkan untuk sasaran strategis yang hanya memiliki satu indikator maka indikator tersebut memiliki bobot 1.

Pada perspektif *financial* sasaran strategis 1 (peningkatan laba) terdapat tiga indikator yang menghasilkan tingkat inkonsistensi 0.0087 sehingga dapat dikatakan valid karena kurang dari 0.1. Indikator margin laba memperoleh bobot 0.54, indikator EBITDA margin memperoleh bobot 0.163, dan indikator GOPPAR (*gross operating profit per available room*) memperoleh bobot 0.297.

Hasil perbandingan bobot antar indikator pada perspektif *financial* pada sasaran strategis peningkatan laba ditampilkan pada gambar 4.17.



Gambar 4. 17 Pembobotan indikator sasaran strategis 1 perspektif *financial*

Pada perspektif *financial* sasaran strategis 2 (peningkatan pendapatan) terdapat tiga indikator yang menghasilkan tingkat inkonsistensi 0.02. Indikator *occupancy rate* mendapatkan bobot sebesar 0.55, indikator ADR (*average daily rate*) mendapatkan bobot sebesar 0.24, sedangkan indikator RevPAR (*revenue per available room*) mendapatkan bobot sebesar 0.21. Hasil pembobotan tersebut dinyatakan valid karena memiliki tingkat inkonsistensi kurang dari 0.1. Hasil perbandingan bobot antar indikator pada perspektif *financial* pada sasaran strategis peningkatan pendapatan ditampilkan pada gambar 4.18.



Gambar 4. 18 Pembobotan indikator sasaran strategis 2 perspektif *financial*

Pada perspektif *customer* sasaran strategis 1 yaitu peningkatan *brand image* terdapat dua indikator yang memperoleh tingkat inkonsistensi sebesar 0.0 dimana indikator peningkatan google *rating* dan jumlah *review* positif pada google *review* memiliki bobot yang sama sebesar 0.5. Hasil pembobotan indikator tersebut ditampilkan pada gambar 4.19.



Gambar 4. 19 Pembobotan indikator sasaran strategis 1 perspektif *customer*

Pada perspektif *customer* sasaran strategis 2 (peningkatan kepuasan pelanggan) terdapat dua indikator yang menghasilkan tingkat inkonsistensi 0.0. Kedua indikator tersebut persentase kepuasan pelanggan dan persentase komplain pelanggan per bulan sama-sama mendapatkan bobot sebesar 0.5. Hasil pembobotan dua indikator pada sasaran strategis 2 perspektif *customer* disajikan pada gambar 4.20.



Gambar 4. 20 Pembobotan indikator sasaran strategis 2 perspektif *customer*

Pada perspektif *customer* sasaran strategis 3 yaitu peningkatan *customer retention* terdapat dua indikator yang memperoleh tingkat inkonsistensi sebesar 0.0 dimana kedua indikator tersebut, *customer loyalty* dan akuisisi pelanggan instansi, sama-sama memperoleh bobot 0.5. Hasil tersebut dikatakan valid karena tingkat inkonsistensi menunjukkan angka kurang dari 0.1 dan hasil pembobotan ditampilkan pada gambar 4.21.



Gambar 4. 21 Pembobotan indikator sasaran strategis 3 perspektif *customer*

Pada perspektif *internal business process* sasaran strategis 1 yaitu peningkatan kualitas pelayanan memiliki lima indikator dimana hasil pembobotan menunjukkan tingkat inkonsistensi 0.0 sehingga hasil valid. Berdasarkan hasil pembobotan yang telah dilakukan, kelima indikator tersebut sama-sama memiliki bobot yang sama sebesar 0.2. Kelima indikator tersebut meliputi nilai kecepatan pelayanan waktu *check in*, nilai kebersihan kamar, nilai mutu pelayanan *breakfast*, nilai mutu pelayanan *room service*, dan persentase jumlah kesalahan kerja karyawan dalam satu bulan. Hasil pembobotan indikator sasaran strategis 1 perspektif *internal business process* (IBP) disajikan pada gambar 4.22.



Gambar 4. 22 Pembobotan indikator sasaran strategis 1 perspektif IBP

Selanjutnya, pada perspektif *learning and growth* terdapat empat sasaran strategis dimana masing-masing sasaran strategis memiliki satu indikator, sehingga bobot dari setiap indikator tersebut 1. Keempat indikator tersebut yaitu jumlah karyawan yang bersertifikasi dalam satu tahun, nilai kepuasan karyawan, peningkatan *training* karyawan, dan jumlah *benchmarking* per tahun.

4.3.4 Pembobotan Keseluruhan

Setelah tahap pembobotan dari masing-masing perspektif, sasaran strategis, dan indikator maka dilakukan rekap hasil pembobotan keseluruhan. Bobot lokal yang diperoleh belum mencerminkan bobot sebenarnya dari masing-masing indikator, sehingga bobot lokal harus dikalikan bobot perspektif dan sasaran strategis untuk mendapatkan bobot sebenarnya dari tiap indikator (KPI). Hasil bobot global (keseluruhan) untuk masing-masing *key performance indicator* dapat dilihat pada tabel 4.37 dan lebih detailnya terdapat pada tabel 4.38.

Tabel 4. 37 Bobot Keseluruhan KPI

Perspektif	KPI	Bobot Keseluruhan
Financial	<i>Occupancy rate</i>	0,0619
	<i>Average Daily Rate (ADR)</i>	0,0270
	<i>RevPAR (Revenue per Available Room)</i>	0,0236
	<i>CPOR (Cost per Occupancy Rate)</i>	0,1126
	Margin laba	0,0608
	EBITDA Margin	0,0183
	<i>Gross Operating Profit per Available Room</i>	0,0334
Customer	Peningkatan jumlah media pemasaran	0,0726
	Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM	0,0279
	Persentase kepuasan pelanggan	0,0409
	Persentase jumlah komplain pelanggan per bulan	0,0409
	Peningkatan google rating	0,0331
	Jumlah review positif pada google review	0,0331
	<i>Customer loyalty</i>	0,0196
	Akuisisi Pelanggan Instansi	0,0196
Internal Business Process	Jumlah kerjasama dengan instansi	0,0305
	Persentase peningkatan jumlah kerjasama dengan OTA	0,0092
	Jumlah inovasi baru	0,0127
	Jumlah aktivitas perbaikan fasilitas	0,0416
	Jumlah SOP yang dirancang	0,0506
	Nilai kecepatan pelayanan waktu <i>Check In</i>	0,0098
	Nilai kebersihan kamar	0,0098
	Nilai mutu pelayanan <i>breakfast</i>	0,0098
	Nilai mutu pelayanan <i>room service</i>	0,0098
	Persentase jumlah kesalahan kerja karyawan 1 bulan	0,0098
Learning and Growth	Jumlah <i>training</i> per bulan	0,0475
	Jumlah karyawan yang bersertifikasi dalam satu tahun	0,0404
	Nilai kepuasan karyawan	0,0575
	Jumlah <i>benchmarking</i> per tahun	0,0237

Tabel 4. 38 Pembobotan Keseluruhan

Perspektif	Bobot	Kode Sasaran Strategis	Bobot	Bobot	Kode KPI	KPI	Bobot	Bobot Keseluruhan
Financial	0,338	F1	Peningkatan Pendapatan	0,333	F1.1	Occupancy rate	0,55	0,0619
					F1.2	Average Daily Rate (ADR)	0,24	0,0270
					F1.3	RevPAR (Revenue per Available Room)	0,21	0,0236
		F2	Peningkatan Efisiensi Biaya	0,333	F2.1	CPOR (Cost per Occupancy Rate)	1	0,1126
		F3	Peningkatan Laba	0,333	F3.1	Margin laba	0,54	0,0608
					F3.2	EBITDA Margin	0,163	0,0183
					F3.3	GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room)	0,297	0,0334
Customer	0,288	C1	Peningkatan Kuantitas Media Pemasaran	0,252	C1.1	Peningkatan jumlah media pemasaran	1	0,0726
		C2	Peningkatan Customer Relationship	0,097	C2.1	Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM	1	0,0279
		C3	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	0,284	C2.1	Persentase kepuasan pelanggan	0,5	0,0409
					C2.2	Persentase jumlah komplain pelanggan per bulan	0,5	0,0409
		C4	Peningkatan Brand Image	0,23	C1.1	Peningkatan google rating	0,5	0,0331
					C1.2	Jumlah review positif pada google review	0,5	0,0331
		C5	Peningkatan Customer Retention	0,136	C3.1	Customer loyalty	0,5	0,0196
					C3.2	Akuisisi Pelanggan Instansi	0,5	0,0196

Tabel 4. 37 Pembobotan Keseluruhan (Lanjutan)

Perspektif	Bobot	Kode Sasaran Strategis	Sasaran Strategis	Bobot	Kode KPI	KPI	Bobot	Bobot Keseluruhan
Internal Business Process	0,205	I1	Peningkatan <i>Partnership</i>	0,149	I1.1	Jumlah kerjasama dengan instansi	1	0,0305
		I2	Peningkatan Kerjasama dengan OTA	0,045	I2.1	Persentase peningkatan jumlah kerjasama dengan <i>online travel agent</i>	1	0,0092
		I3	Peningkatan Inovasi	0,062	I3.1	Jumlah inovasi baru	1	0,0127
		I4	Meng- <i>upgrade</i> Fasilitas	0,203	I4.1	Jumlah aktivitas perbaikan fasilitas	1	0,0416
		I5	Peningkatan Standarisasi Proses Bisnis	0,247	I5.1	Jumlah SOP yang dirancang	1	0,0506
		I6	Peningkatan Kualitas Pelayanan	0,294	I6.1	Nilai kecepatan pelayanan waktu <i>Check In</i>	0,2	0,0098
					I6.2	Nilai kebersihan kamar	0,2	0,0098
					I6.3	Nilai mutu pelayanan <i>breakfast</i>	0,2	0,0098
					I6.4	Nilai mutu pelayanan <i>room service</i>	0,2	0,0098
					I6.5	Persentase jumlah kesalahan kerja karyawan dalam satu bulan	0,2	0,0098
Learning and Growth	0,169	L1	Peningkatan <i>Training</i> Karyawan	0,281	L1.1	Jumlah <i>training</i> per bulan	1	0,0475
		L2	Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	0,239	L2.1	Jumlah karyawan yang bersertifikasi dalam satu tahun	1	0,0404
		L3	Peningkatan Kepuasan Karyawan	0,34	L3.1	Nilai kepuasan karyawan	1	0,0575
		L4	<i>Benchmarking</i> Dengan Kompetitor	0,14	L4.1	Jumlah <i>benchmarking</i> per tahun	1	0,0237

4.4 Perancangan Pengukuran Kinerja

Perancangan *dashboard* pengukuran kinerja pada Hotel Merdeka Madiun akan disusun menggunakan bantuan Microsoft Excel.

4.4.1 Perspektif *Financial*

Gambar 4.23 merupakan *form* penilaian KPI dari perspektif *financial* yang disusun melalui Microsoft Excel. Dalam *form* Excel tersebut juga terdapat delapan *sheet* dimana *sheet* pertama menyajikan penilaian untuk seluruh KPI pada perspektif *financial* sedangkan tujuh *sheet* lainnya menyajikan *form* dan rumus untuk menghitung masing-masing KPI. Ketujuh *sheet* tersebut telah dihubungkan dengan *sheet* pertama sehingga pada *sheet* pertama akan langsung terisi secara otomatis jika ketujuh *sheet* masing-masing KPI telah diisi. Ketujuh *sheet* yang berisikan masing-masing penilaian setiap KPI akan disajikan pada lampiran 2.

Kode	KPI	Satuan	Formula	Target	Capaian	Bobot	Nilai
F1.1	Occupancy rate	%	$\frac{\text{Jumlah kamar yang terjual}}{\text{Total Kamar Tersedia}} \times 100 \%$		0%	0,0619	#DIV/0!
F1.2	Average Daily Rate (ADR)	Rp	$\frac{\text{Total pendapatan kamar}}{\text{Total kamar terjual}}$		#DIV/0!	0,027	#DIV/0!
F1.3	Revenue per available room (RevPAR)	Rp	$\frac{\text{Average Daily Rate (ADR)}}{\text{Occupancy rate}}$		#DIV/0!	0,0236	#DIV/0!
F2.1	Cost Per Occupied Room (CPOR)	Rp	$\frac{\text{Total biaya kamar}}{\text{Total kamar terisi}}$		#DIV/0!	0,1126	#DIV/0!
F3.1	Margin laba	%	$\frac{(\text{Pendapatan Bersih} - \text{HPP} - \text{Pengeksharan})}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100 \%$		#DIV/0!	0,0608	#DIV/0!
F3.2	EBITDA Margin	%	$\frac{(\text{Laba bersih} + \text{Bunga} + \text{Pajak} + \text{Amortisasi} + \text{Depresiasi})}{\text{Total pendapatan}} \times 100 \%$		#DIV/0!	0,0183	#DIV/0!
F3.3	Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR)	Rp	$\frac{\text{Laba Operasi Bruto (GOP)}}{\text{Jumlah Kamar yang Tersedia}}$		0	0,0334	#DIV/0!

Gambar 4. 23 Form Penilaian KPI Perspektif *Financial*

4.4.2 Perspektif *Customer*

Gambar 4.24 merupakan *form* penilaian KPI dari perspektif *customer* yang disusun melalui Microsoft Excel. Dalam *form* Excel tersebut juga terdapat sembilan *sheet* dimana *sheet* pertama menyajikan penilaian untuk seluruh KPI pada perspektif *customer* sedangkan delapan *sheet* lainnya menyajikan *form* dan rumus untuk menghitung masing-masing KPI. Kedelapan *sheet* tersebut sudah dihubungkan dengan *sheet* pertama sehingga pada *sheet* pertama akan langsung terisi secara otomatis jika kedelapan *sheet* masing-masing KPI telah diisi. Kedelapan *sheet* yang berisikan masing-masing penilaian setiap KPI akan disajikan pada lampiran 3. Sedangkan untuk mengukur KPI C2.1 (persentase kepuasan pelanggan), penulis telah merancang kuesioner yang akan dibagikan kepada pelanggan untuk melakukan survei kepuasan pelanggan yang disajikan pada lampiran 9 dan dapat diakses melalui intip.in/pelangganpuas.

Kode	KPI	Satuan	Formula	Target	Capaian	Bobot	Nilai
C1.1	Peningkatan jumlah media pemasaran	%	$\frac{\text{Jumlah media pemasaran saat ini} - \text{Jumlah media pemasaran tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah media pemasaran tahun sebelumnya}} \times 100\%$		#DIV/0!	0,0726	#DIV/0!
C2.1	Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM	Rp	Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM		0	0,0279	#DIV/0!
C3.1	Persentase kepuasan Pelanggan	%	$\frac{\text{Jumlah pelanggan yang puas}}{\text{Total pelanggan yang mengisi survey}} \times 100\%$		#DIV/0!	0,0409	#DIV/0!
C3.2	Persentase jumlah komplain pelanggan per bulan	%	$\frac{\text{Jumlah pelanggan yang complain per bulan}}{\text{Total pelanggan yang menginap}} \times 100\%$		#DIV/0!	0,0409	#DIV/0!
C4.1	Peningkatan google rating	%	$\frac{\text{Google rating saat ini} - \text{google rating tahun sebelumnya}}{\text{Total semua review}} \times 100\%$		0%	0,0331	#DIV/0!
C4.2	Persentase review positif pada google review	%	$\frac{\text{Jumlah review positif dengan rating diatas 3}}{\text{Total semua review}} \times 100\%$		#DIV/0!	0,0331	#DIV/0!
C5.1	Customer loyalty	%	$\frac{\text{Jumlah pelanggan yang sama dengan tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$		#DIV/0!	0,0196	#DIV/0!
C5.2	Akuisisi Pelanggan Instansi	Jumlah	Jumlah pelanggan baru (instansi)		0	0,0196	#DIV/0!

Gambar 4. 24 Form Penilaian KPI Perspektif *Customer*

4.4.3 Perspektif *Internal Business Process*

Gambar 4.25 merupakan *form* penilaian KPI dari perspektif *internal business process* yang disusun melalui Microsoft Excel. Dalam *form* Excel tersebut juga terdapat 11 *sheet* dimana *sheet* pertama menyajikan penilaian untuk seluruh KPI pada perspektif *customer* sedangkan 10 *sheet* lainnya menyajikan *form* dan rumus untuk menghitung masing-masing KPI. Kesepuluh *sheet* tersebut telah dihubungkan dengan *sheet* pertama sehingga pada *sheet* pertama akan langsung terisi secara otomatis jika kesepuluh *sheet* masing-masing KPI telah diisi. Kesepuluh *sheet* yang berisikan masing-masing penilaian setiap KPI akan disajikan pada lampiran 4.

Kode	KPI	Satuan	Formula	Target	Capaian	Bobot	Nilai
I1.1	Jumlah kerjasama dengan instansi	Jumlah	Jumlah kerjasama atau perjanjian (MOU) dengan berbagai instansi dalam satu tahun		0	0,0305	#DIV/0!
I2.1	Persentase peningkatan jumlah kerjasama dengan <i>online travel agent</i>	%	$\frac{\text{Jumlah penambahan kerja sama OTA}}{\text{jumlah kerja sama OTA tahun sebelumnya}} \times 100\%$		#DIV/0!	0,0092	#DIV/0!
I3.1	Jumlah inovasi baru	Jumlah	Jumlah inovasi baru dalam satu tahun		0	0,0127	#DIV/0!
I4.1	Jumlah aktivitas perbaikan fasilitas	Jumlah	Jumlah aktivitas perbaikan yang telah dilakukan dalam satu tahun		0	0,0416	#DIV/0!
I5.1	Jumlah SOP yang dirancang	Jumlah	Jumlah SOP yang telah dirancang dalam satu tahun		0	0,0506	#DIV/0!
I6.1	Nilai kecepatan pelayanan waktu <i>Check In</i>	Nilai	Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas pelayanan kecepatan <i>check in</i> yang dihitung dengan cara survey		#DIV/0!	0,0098	#DIV/0!
I6.2	Nilai kebersihan kamar	Nilai	Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas kebersihan kamar yang dihitung dengan cara survey		#DIV/0!	0,0098	#DIV/0!
I6.3	Nilai mutu pelayanan <i>breakfast</i>	Nilai	Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas pelayanan <i>breakfast</i> yang dihitung dengan cara survey		#DIV/0!	0,0098	#DIV/0!
I6.4	Nilai mutu pelayanan <i>room service</i>	Nilai	Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas pelayanan <i>room service</i> yang dihitung dengan cara survey		#DIV/0!	0,0098	#DIV/0!
I6.5	Persentase Jumlah kesalahan kerja karyawan dalam satu bulan	%	$\frac{\text{Jumlah kesalahan kerja karyawan per bulan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$		0	0,0098	#DIV/0!

Gambar 4. 25 Form Penilaian KPI Perspektif *Internal Business Process*

4.4.4 Perspektif *Learning and Growth*

Gambar 4.26 merupakan *form* penilaian KPI dari perspektif *internal business process* yang disusun melalui Microsoft Excel. Dalam *form* Excel tersebut juga terdapat lima *sheet* dimana *sheet* pertama menyajikan penilaian untuk seluruh KPI pada perspektif *customer* sedangkan empat *sheet* lainnya menyajikan *form* dan rumus untuk menghitung masing-masing KPI. Keempat

sheet tersebut telah dihubungkan dengan *sheet* pertama sehingga pada *sheet* pertama akan langsung terisi secara otomatis jika keempat *sheet* masing-masing KPI telah diisi. Keempat *sheet* yang berisikan masing-masing penilaian setiap KPI akan disajikan pada lampiran 5. Sedangkan untuk mengukur KPI L2.1 (nilai kepuasan karyawan), penulis telah merancang kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan untuk melakukan survei kepuasan karyawan yang disajikan pada lampiran 10 dan dapat diakses melalui intip.in/karyawanpuas.

Kode	KPI	Satuan	Formula	Target	Capaian	Bobot	Nilai
L1.1	Jumlah <i>training</i> per bulan	Jumlah	Jumlah <i>training</i> yang telah dilakukan per bulan		0	0,0475	#DIV/0!
L2.1	Jumlah karyawan yang bersertifikasi dalam satu tahun	Jumlah	Jumlah karyawan yang telah bersertifikasi dalam satu tahun		0	0,0404	#DIV/0!
L3.1	Nilai kepuasan karyawan	Nilai	Minnesota <i>Satisfaction Questionnaire</i>		#DIV/0!	0,0575	#DIV/0!
L4.1	Jumlah <i>benchmarking</i> per tahun	Jumlah	Jumlah <i>benchmarking</i> yang telah dilakukan dalam satu tahun		0	0,0237	#DIV/0!

Gambar 4. 26 Form Penilaian KPI Perspektif *Learning and Growth*

4.5 Implikasi Manajerial

Hotel Merdeka Madiun memiliki visi yaitu menjadi rumah kedua bagi pelanggan. Dalam pencapaian visi tersebut tentunya perusahaan membutuhkan alat pengukuran kinerja yang dapat mengontrol aktivitas perusahaan. Saat ini, Hotel Merdeka Madiun belum menerapkan pengukuran kinerja sehingga perusahaan tidak memiliki acuan penilaian untuk mencapai *goals* dan tidak mengetahui strategi yang tepat. Hasil penelitian ini berupa pengukuran kinerja dalam bentuk *Balanced Scorecard* yang diharapkan mampu membantu perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya pada beberapa aspek guna mencapai visi atau tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Pada aspek *financial* Hotel Merdeka Madiun diharapkan melakukan efisiensi biaya yaitu menekan biaya operasional dan memangkas biaya yang tidak diperlukan. Efisiensi ini diperlukan untuk menghindari pembengkakan pengeluaran perusahaan. Selain itu Hotel Merdeka Madiun juga diharapkan meningkatkan pendapatan tidak hanya dari penjualan kamar saja namun juga melalui penjualan dari *meeting room*, *ballroom*, *swimming pool*, dan *food and beverages*. Melakukan efisiensi biaya dan meningkatkan pendapatan memiliki tujuan untuk meningkatkan laba karena Hotel Merdeka Madiun merupakan organisasi dengan orientasi profit

2. Rumusan pengukuran kinerja pada perspektif *customer* menghimbau perusahaan untuk melakukan pengukuran kepuasan yang dicapai oleh pelanggan yang berguna sebagai evaluasi bagi perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya dan menjalin hubungan dengan pelanggan dengan harapan munculnya loyalitas pelanggan sehingga Hotel Merdeka Madiun senantiasa menjadi pilihan bagi konsumennya. Selain itu Hotel Merdeka Madiun diharapkan mengintensifkan kegiatan pemasaran yang sesuai termasuk menambah jumlah saluran pemasaran baik *online* maupun *offline*.
3. Pada perspektif *internal business process* Hotel Merdeka Madiun diharapkan melakukan *upgrading* fasilitas karena berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa fasilitas dari hotel cenderung kurang modern dan terdapat beberapa yang rusak sehingga menyebabkan tamu kurang nyaman dalam menginap. Selain itu perusahaan juga perlu melakukan kerja sama dengan berbagai *online travel agent* guna mempermudah pelanggan dalam melakukan pemesanan kamar. Pada proses internal bisnis perusahaan, Hotel Merdeka Madiun belum memiliki standar operasional prosedur (SOP) sehingga diharapkan kedepannya perusahaan mampu menetapkan standar operasional yang diperlukan. Adanya standarisasi proses bisnis (SOP) yang tepat maka karyawan dapat bekerja dengan benar sesuai dengan prosedur sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan.
4. Pada perspektif *learning and growth* perusahaan terdapat pengelolaan sumber daya manusia perusahaan yang perlu menjadi fokus utama karena merupakan faktor penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Adapun Hotel Merdeka Madiun saat ini perlu mengembangkan sumber daya manusianya dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan secara berkala agar mampu meningkatkan *skill* karyawan. Selain itu perusahaan juga perlu melakukan pengukuran kepuasan kerja karyawan sebagai evaluasi bagi perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya. Hotel Merdeka Madiun juga diharapkan melakukan *benckmarking* dengan kompetitor untuk mengetahui kinerja atau strategi kompetitor guna perkembangan atau perbaikan perusahaan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran atas penelitian yang telah dilakukan, baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diberikan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Perancangan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada tingkat korporasi di Hotel Merdeka Madiun menghasilkan sebuah *strategy map* dengan 18 sasaran strategis (SS) yang saling berhubungan satu sama lainnya. Kedelapan belas sasaran strategis tersebut terdiri dari tiga sasaran strategis pada perspektif *financial*, lima sasaran strategis pada perspektif *customer*, enam sasaran strategis pada perspektif *internal business process*, dan empat sasaran strategis pada perspektif *learning and growth*.
2. Perancangan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada tingkat korporasi di Hotel Merdeka Madiun menghasilkan 28 KPI yang terdiri dari tujuh KPI pada perspektif *financial*, delapan KPI pada perspektif *customer*, sepuluh KPI pada perspektif *internal business process*, dan empat KPI pada perspektif *learning and growth*. Untuk melakukan pengukuran dan penilaian terhadap KPI tersebut, penulis telah menyusun *form* penilaian KPI menggunakan Microsoft Excel yang telah dijelaskan pada bab 4.4 dan lampiran 2, 3, 4, dan 5.
3. Berdasarkan hasil pembobotan yang telah dilakukan perspektif *financial* memiliki bobot yang tertinggi di antara perspektif yang lain yaitu sebesar 0.338. Sedangkan sasaran strategis yang memiliki bobot tertinggi pada perspektif *financial* yaitu peningkatan laba, peningkatan pendapatan, dan peningkatan efisiensi biaya dengan bobot yang sama yaitu 0,333. Sasaran strategis pada perspektif *customer* yang memiliki bobot tertinggi yaitu peningkatan kepuasan pelanggan dengan bobot 0,284. Sasaran strategis pada perspektif *internal business process* yang memiliki bobot tertinggi yaitu peningkatan kualitas pelayanan dengan bobot 0,294. Sasaran strategis pada perspektif *learning and growth* yang memiliki bobot tertinggi yaitu

peningkatan kepuasan karyawan dengan bobot 0,34. Sedangkan *key performance indicator* dengan bobot keseluruhan tertinggi pada perspektif *financial* yaitu *Cost per Occupancy Rate* (CPOR) sebesar 0,1. Kemudian KPI yang memiliki bobot keseluruhan tertinggi pada perspektif *customer* yaitu peningkatan jumlah media pemasaran dengan bobot 0,0726. KPI dengan bobot tertinggi pada perspektif *internal business process* adalah jumlah SOP yang dirancang dengan bobot keseluruhan sebesar 0,0506. Sedangkan KPI dengan bobot tertinggi pada perspektif *learning and growth* yaitu nilai kepuasan karyawan dengan bobot 0,0575.

Dapat disimpulkan dari ketiga hasil yang telah dijelaskan diatas bahwa Hotel Merdeka Madiun perlu melakukan sasaran strategis yang utama (prioritas) yaitu peningkatan laba, peningkatan pendapatan, dan peningkatan efisiensi biaya, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan kualitas pelayanan, dan peningkatan kepuasan karyawan. Selain itu Hotel Merdeka Madiun memiliki indikator kinerja yang perlu diukur untuk memperoleh informasi penting mengenai tingkat kinerja organisasi, dimana KPI dengan bobot tertinggi dijelaskan pada kesimpulan poin 3.

5.2 Saran

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk perusahaan, Hotel Merdeka Madiun sebaiknya menggunakan pengukuran kinerja sehingga dapat mengetahui seberapa besar usaha yang telah dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan. Adapun sebagai rekomendasinya, Hotel Merdeka Madiun dapat menggunakan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang telah dirancang pada penelitian ini sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.
2. Untuk keberhasilan proses implementasi strategi perusahaan yang telah dirumuskan, perlu dilakukan pemahaman yang baik mengenai strategi oleh seluruh pihak termasuk karyawan dan membudayakan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan.
3. Hotel Merdeka Madiun disarankan untuk membentuk divisi atau tim pemasaran (*marketing* dan *branding*) guna meningkatkan popularitas dan okupansi. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk melakukan

benchmarking dengan hotel lainnya untuk menambah wawasan sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Untuk penelitian selanjutnya, perlu pengembangan mengenai *Balanced Scorecard* agar dapat diterjemahkan ke level divisi yang ada di perusahaan hingga pada level karyawan agar sistem pengukuran terintegrasi secara selaras dan menyeluruh.
5. Diperlukan pengembangan pembuatan *dashboard* yang terintegrasi sehingga seluruh divisi dan karyawan dapat mengakses untuk mengetahui kinerja perusahaan, divisi, dan hingga pada level individu masing-masing.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Amenan, A. (2018). *Potensi Industri Perhotelan di Jatim Masih Terbuka Lebar*. Diambil kembali dari Berita Satu: <https://www.beritasatu.com/ekonomi/527426/potensi-industri-perhotelan-di-jatim-masih-terbuka-lebar>
- Atmawati, R., & Wahyuddin. (2004). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Matahari Departement Store Di Solo Grand Mall. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, .
- Bisnis.com. (2019). *Masa Mudik, Hotel di Sekitar Tol Trans Jawa Kebanjiran Tamu*. Diambil kembali dari Bisnis Tempo: <https://bisnis.tempo.co/read/1256768/pertamina-kebut-proyek-spbu-di-tol-trans-sumatera>
- BPS Kota Madiun. (2019). *Kota Madiun Dalam Angka*. Kota Madiun: Badan Pusat Statistik.
- Brodjonegoro, B. P. (1992). *"AHP" Analitic Hierarchy Process*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Christianti, J. M., & Saputra, F. Y. (2013). Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan IDEF0 dengan Studi Kasus Bank X. *Jurnal Sistem Informasi, Vol 8 No.1*, 55-74.
- Cushway, B., & Lodge, D. (2000). *Organizational Behaviour and Design*. Viva Books Private Limited.
- Dinas Pariwisata Kota Madiun. (2019). *Daftar Hotel Di Kota Madiun*.
- Djudiyah. (2013). Lingkungan dan Kepuasan Konsumen Hotel. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*.
- Duta.co. (2020). *Lampaui target, Nilai Investasi Kota Madiun Tembus Rp 700 Miliar*. Diambil kembali dari <https://duta.co/lampaui-target-nilai-investasi-kota-madiun-tembus-rp-700-miliar>
- Efendi, R. (2011). *Pengukuran Performansi ICorporate Shared Service (Department of Information Technology) PT Pertamina (Persero) dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard*. Surabaya.
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring Hotel Performance Using The Balanced Scorecard A theoritical Construct Development and Its Empirical Validation. *International Journal of Hospitality Management*.
- Ezee. (2020). *15 Hotel KPI to Track Your Business Performance*. Canada: Ezee Absolute Hotel Management System.

- Google. (2019). *Hotel Di Madiun*. Diambil kembali dari <https://www.google.com/travel/hotels/Madiun?g2lb=2502548%2C4208993%2C4254308%2C4258168%2C4260007%2C4270442%2C4274032%2C4276661%2C4282066%2C4285990%2C4288815%2C4291318%2C4293482%2C4296668%2C4301054%2C4308216%2C4309596%2C4313006%2C4319425%2C4270859%2C428497>
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2015). Identification and Prioritization of Corporate Sustainability Practices Using Analytical Hierarchy Process. *Journal of Modelling in Management*, 10(1), 23-49.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis Text and Cases, Ninth Edition*. Wiley.
- Hidayati, N. (2019). *Perancangan Pengukuran Kinerja Pada Hotel Paseban Sena Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Pembobotan Dengan AHP*. Surabaya: Skripsi Universitas Airlangga.
- Hotel Merdeka Madiun. (2019). *Profil Perusahaan*.
- Hotelminder.com. (2019, August). *Top Hospitality Key Performance Indicators*. Diambil kembali dari Measuring Key Performance Indicators: <https://www.hotelminder.com/top-hospitality-key-performance-indicators>
- JDIH BPK RI. (2018). *Peraturan Gubernur (PERGUB) Provinsi Jawa Timur Nomor 25 Tahun 2018*. Diambil kembali dari Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/104717/pergub-prov-jawa-timur-no-25-tahun-2018>
- Jeno, M. (1997). Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Yang Terkait Dengan Strategi. *Manajemen*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard: Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kartini. (2019). Permasalahan Hotel Merdeka Madiun. (V. N. Amadhy, Pewawancara)

- Katadata. (2019). *Inilah Dompot Digital yang Paling Banyak Digunakan*. Diambil kembali dari Top 10 Dompot Digital yang Paling Sering Digunakan 2019: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/11/27/inilah-dompot-digital-yang-paling-banyak-digunakan>
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2013). *Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif No. 53 Tahun 2013*. Diambil kembali dari Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif: <http://www.kemenpar.go.id/post/peraturan-menteri-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-no-53-tahun-2013>
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2014). *Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif No. 06 Tahun 2014*. Diambil kembali dari Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif : <http://www.kemenpar.go.id/post/peraturan-menteri-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-no-06-tahun-2014>
- Kompasiana. (2015). *Kota Madiun, Jawa Timur dan Potensinya*. Diambil kembali dari <https://www.kompasiana.com/hsancoko/551fa74b813311940b9df41e/kota-madiun-jawa-timur-dan-potensinya?page=all>
- Kotler, & Keller. (2009). *Marketing Management 13th Edition* . Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principle of Marketing 15th edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kusumawati, A., & Wibisono, Y. Y. (2014). Perbaikan Proses Bisnis untuk Mengurangi Piutang di PT. Asuransi Astra Buana Cabang Bandung. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri Vol. 3, No.1*, 20-26.
- Luis, S., & Biromo, P. (2013). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lutfia, A. (2012). *Analisa Pengaruh Value Chain Terhadap Persaingan Dalam Menghadapi Kepuasan Pelanggan Pada Perusahaan Precast di Indonesia*. Depok: Skripsi Universitas Indonesia.
- Lynch, R., & Cross, K. (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham LAmont.
- Madiun Today. (2018). *Bisnis Perhotelan Di Kota Madiun Masih Menggiurkan*. Diambil kembali dari <http://madiuntoday.id/2018/01/11/bisnis-perhotelan-di-kota-madiun-masih-menggiurkan/>
- Maidi. (2019). *Radar Madiun*. Diambil kembali dari Madiun Kota Investasi: <https://radarmadiun.co.id/madiun-kota-investasi/>
- Malhotra. (2009). *Riset Pemasaran Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks.


- Marr, B. (2014). *25 Need to Know Key Performance Indicators*. Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business Review.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muhammad, A. (2009). *Implementasi Strategi Manajemen Konsep 7S McKinsey Studi Kasus di POLMAN Bandung*. POLMAN Bandung.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Trikonomika*.
- Nurminto, E. N., & Syafar, S. (2004). Perumusan Strategi Kemitraan menggunakan Metode AHP dan SWOT. *Jurnal Teknik Industri Vol. 6 No.1*, 47-60.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia.
- Petriella, Y. (2019). *Tol Trans Jawa Naikkan Hunian Kamar Hotel Hingga 5%*. Diambil kembali dari Harian Jogja: <https://ekbis.harianjogja.com/read/2019/06/11/502/997667/tol-trans-jawa-naikkan-hunian-kamar-hotel-hingga-5>
- PHRI. (2018). *Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia*. Diambil kembali dari <http://www.phrionline.com/>
- Pramanandi, B. A. (2015). *Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Model BSC di Program Indonesia Wifi*. Surabaya: Skripsi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Radar Madiun. (2019). *Penuh Sesak Hotel Berbintang, Eksistensi Hotel Kecil Terancam*. Diambil kembali dari <https://radarmadiun.co.id/penuh-sesak-hotel-berbintang-eksistensi-hotel-kecil-terancam/>
- Radar Madiun. (2020). *Radar Madiun-Ekonomi*. Diambil kembali dari Perdagangan Jasa di Kota Madiun Masih Jadi Primadona: <https://radarmadiun.co.id/perdagangan-jasa-di-kota-madiun-masih-jadi-primadona/>

- Rangkuti. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Rita. (2019, November). Hubungan Madiun Smart City dengan Kepariwisata dan Bisnis Perhotelan (Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kota Madiun). (V. N. Amadhy, Pewawancara)
- Robiady, S. F. (2015). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT X Dengan Framework Balanced Scorecard*. Surabaya: Skripsi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Rozack, A. (2019). *Pertumbuhan Hotel Berbintang Di Daerah Meningkat*. Diambil kembali dari Jawa Pos Ekonomi Surabaya: <https://radarsurabaya.jawapos.com/read/2019/04/10/130835/pertumbuhan-hotel-berbintang-di-daerah-meningkat>
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Mc-Graw Hill International.
- Saaty, T. L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Sari, R. P. (2010). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Integrasi Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Pada Puskesmas Oro-Oro Ombo Madiun)*. Surabaya: Skripsi Universitas Airlangga.
- Septiyani, R. M. (2008). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Di Bagian Service Pemeliharaan Alat Berat*. Depok: Skripsi Universitas Indonesia.
- Setiawan, N., & Farmansyah, A. (2016). Desain Key Performance Indicator Untuk Pengukuran Kinerja Industri Jasa Berdasarkan Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode BSC-AHP Studi Kasus Hotel di Semarang. *Jurnal Teknoin*.
- Soetjipto, B. W. (1997). *Manajemen Usahawan Lembaga Management*. Jakarta: Soetjipto Budi W (1997) .
- Stevani, L. R., & Lazuardi, A. (2019). *Pemkot Madiun targetkan nilai investasi 2019 capai Rp380 miliar*. Diambil kembali dari Antara News: <https://www.antaranews.com/berita/807375/pemkot-madiun-targetkan-nilai-investasi-2019-capai-rp380-miliar>
- Teknologi Industri. (2019). *Memacu Pelesiran dengan Teknologi Satu Sentuhan*. Diambil kembali dari Berita Teknologi Ramah Lingkungan.

- Vanany, I. (2004). Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism Pada Bisnis Hotel. *Jurnal Teknik Industri Petra*.
- Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems. 3rd Edition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Warta Ekonomi. (2017). *Jumlah Hotel Berbintang di Indonesia Sentuh 2350*. Diambil kembali dari <https://www.wartaekonomi.co.id/read160908/jumlah-hotel-berbintang-di-indonesia-sentuh-2350.html>
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global Perspective 10th Edition*. Mc graw Hill Inc.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability, Thirteenth Edition*. Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & J. David, H. (2012). *Strategic Management and Business Policy 13th Edition*. Pearson Education.
- Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, & Osborn. (2001). *Organizational Behavior A Global Perspective*. Australia: John Wiley & Sons.
- Wulan, E. (2018). *PHRI Sambut Baik Rencana Penambahan Hotel Bintang 4 di Kota Madiun*. Diambil kembali dari Radio Republik Indonesia: http://rri.co.id/madiun/post/berita/595067/daerah/phri_sambut_baik_renca_na_penambahan_hotel_bintang_4_di_kota_madiun.html
- Yuwono, S. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penerimaan Skripsi


**HOTEL MERDEKA
MADIUN**


Nomer : 165 / UM – HMM /X/ 2019
Perihal : Konfirmasi Permohonan Peninjauan untuk Skripsi

Kepada Yth.
Bapak Pimpinan Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Departemen Manajemen Bisnis
Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111

Dengan Hormat,
Menanggapi surat Saudara Nomer : B/78429/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2019 perihal:
Permohonan Peninjauan untuk Skripsi, maka kami memberitahukan bahwa kami bersedia
menerima mahasiswa:

Nama : Vita Nindyawati Amadhy
NRP : 2816100042
Judul Penelitian : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced
Scorecard

untuk melakukan penelitian/problem solving di perusahaan/instansi kami.
Demikian konfirmasi dari kami, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima
kasih.

Madiun, 23 Oktober 2019
Hotel Merdeka Madiun

KARTINI
General Manager

Jl. Pahlawan 42 Madiun Phone (62-351) 462547, 463635, 463636, 463637
Fax. (62-351) 462572 Madiun 63121 Jawa Timur - Indonesia
www.hotelmerdekamadiun.com
hotmer.madiun@gmail.com

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 2 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Financial*

F1.1 Occupancy rate

Keterangan	Jumlah
Jumlah kamar yang terjual	
Total kamar tersedia	100
$\frac{\text{Jumlah kamar yang terjual}}{\text{Total Kamar Tersedia}} \times 100 \%$	
	0%

F1.2 Average Daily Rate (ADR)

Keterangan	Jumlah
Total pendapatan kamar	
Total kamar terisi	
Kamar in house use & complimentary	
Total kamar terjual	0
$\frac{\text{Total pendapatan kamar}}{\text{Total kamar terjual}}$	
	#DIV/0!

F1.3 Revenue per available room (RevPAR)

Keterangan	Jumlah
Average Daily Rate (ADR)	#DIV/0!
Occupancy rate	0%
$\frac{\text{Average Daily Rate (ADR)}}{\text{Occupancy rate}}$	
	#DIV/0!

F2.1 Cost Per Occupied Room

Keterangan	Jumlah
Total biaya kamar	
Total kamar terisi	
$\frac{\text{Total biaya kamar}}{\text{Total kamar terisi}}$	
	#DIV/0!

Lampiran 2 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Financial* (Lanjutan)

F3.1 Margin laba

Keterangan	Jumlah
Pendapatan bersih (usaha)	
HPP	
Total biaya	Rp0
-Beban usaha	
-Beban bunga	
-Beban pajak	
$\frac{((\text{Pendapatan Bersih} - \text{HPP}) - \text{Pengeluaran})}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100 \%$	
#DIV/0!	

F3.2 EBITDA Margin

Keterangan	Jumlah
Laba bersih (laba setelah pajak)	
Bunga	
Pajak	
Amortisasi	
Depresiasi	
Total pendapatan	
$\frac{(\text{Laba bersih} + \text{Bunga} + \text{Pajak} + \text{Amortisasi} + \text{Depresiasi})}{\text{Total pendapatan}} \times 100 \%$	
#DIV/0!	

F3.3 Gross Operating Profit Per Available Room

Keterangan	Jumlah
Laba operasi bruto (laba usaha)	
Jumlah kamar tersedia	100
$\frac{\text{Laba Operasi Bruto (GOP)}}{\text{Jumlah Kamar yang Tersedia}}$	0

Lampiran 3 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Customer*

C1.1 Peningkatan jumlah media pemasaran

No.	2019	2020
1	Instagram	Instagram
2	Facebook	Facebook
3	...	Website
4		
5		
Total		

$\frac{\text{Jumlah media pemasaran saat ini} - \text{Jumlah media pemasaran tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah media pemasaran tahun sebelumnya}} \times 100\%$	#DIV/0!
---	---------

C2.1 Jumlah dana yang dikeluarkan untuk CRM

No.	Nama Kegiatan	Jumlah Dana
1		
2		
3		
4		
5		
...		
Total		Rp0

C3.1 Persentase kepuasan Pelanggan

Keterangan	Jumlah
Jumlah pelanggan yang puas	
Total pelanggan yang mengisi survey	

$\frac{\text{Jumlah pelanggan yang puas}}{\text{Total pelanggan yang mengisi survey}} \times 100\%$	#DIV/0!
---	---------

C3.2 Persentase jumlah komplain pelanggan

No.	Tanggal	Kamar / Nama	Complain
1			
2			
3			
4			
5			

Total pelanggan yang menginap	
-------------------------------	--

$\frac{\text{Jumlah pelanggan yang complain per bulan}}{\text{Total pelanggan yang menginap}} \times 100\%$	#DIV/0!
---	---------

Lampiran 3 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Customer* (Lanjutan)

C4.1 Peningkatan google rating

Keterangan	Jumlah
Google rating tahun sebelumnya	
Google rating saat ini	
Google <i>rating</i> saat ini - google <i>rating</i> tahun sebelumnya x 100%	
	0%

C4.2 Persentase review positif pada google review

Keterangan	Jumlah
Jumlah review positif dengan rating diatas 3	
Total semua review	
Jumlah <i>review</i> positif dengan <i>rating</i> diatas 3	
Total semua <i>review</i>	
x 100%	
	#DIV/0!

C5.1 Customer Loyalty

No.	Pelanggan tahun 2019	Pelanggan tahun 2020	Pelanggan yang sama
1			
2			
3			
4			
5			
...			
Total			
Jumlah pelanggan yang sama dengan tahun sebelumnya			
Jumlah pelanggan tahun sebelumnya			
x 100%			#DIV/0!

C5.2 Akuisisi Pelanggan

No.	Pelanggan baru (Instansi)
1	
2	
3	
4	
5	
...	
Total	

Lampiran 4 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Internal Business Process*

I1.1 Jumlah kerjasama dengan instansi

No.	Tanggal	No. MOU	Jenis / Nama MOU	Lama MOU
1				
2				
3				
...				
Jumlah kerjasama atau perjanjian (MOU) dengan berbagai instansi dalam satu tahun				

I2.1 Persentase peningkatan jumlah kerjasama dengan online travel agent

Tahun	Nama OTA	Jumlah
2019		
2020		
$\frac{\text{Jumlah penambahan kerja sama OTA}}{\text{jumlah kerja sama OTA tahun sebelumnya}} \times 100\%$		#DIV/0!

I3.1 Jumlah inovasi baru

No.	Inovator	Inovasi
1		
2		
3		
...		
Jumlah inovasi baru dalam 1 tahun		

Lampiran 4 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Internal Business Process*
(Lanjutan)

I4.1 Jumlah aktivitas perbaikan fasilitas

No.	Tanggal	Aktivitas	Biaya
1			
2			
3			
...			
Jumlah aktivitas perbaikan yang telah dilakukan dalam satu tahun			

I5.1 Jumlah SOP yang dirancang

No.	SOP baru	Divisi Terkait
1		
2		
3		
...		
Jumlah SOP yang telah dirancang dalam 1 tahun		

I6.1 Nilai Kecepatan Pelayanan waktu Check In

Nilai	Jumlah tamu	Total Nilai
1		0
2		0
3		0
4		0
5		0
Total	0	0
Rata-rata nilai yang diberikan tamu atas pelayanan kecepatan check in yang dihitung dengan cara survey		#DIV/0!

Lampiran 4 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Internal Business Process*
(Lanjutan)

16.2 Nilai kebersihan kamar

Nilai	Jumlah tamu	Nilai
1		0
2		0
3		0
4		0
5		0
Total	0	0
Rata-rata nilai atas kebersihan kamar		#DIV/0!

16.3 Nilai mutu pelayanan breakfast

Nilai	Jumlah tamu	Nilai
1		0
2		0
3		0
4		0
5		0
Total	0	0
Rata-rata nilai atas pelayanan breakfast		#DIV/0!

16.4 Nilai mutu pelayanan room service

Nilai	Jumlah tamu	Nilai
1		0
2		0
3		0
4		0
5		0
Total	0	0
Rata-rata nilai atas pelayanan room service		#DIV/0!

Lampiran 4 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Internal Business Process*
(Lanjutan)

I6.5 Jumlah kesalahan kerja karyawan dalam satu bulan				
No.	Tanggal	Nama karyawan	Kesalahan	Action
1				
2				
3				
4				
5				
...				
Total kesalahan kerja karyawan yang terjadi dalam satu bulan				

Lampiran 5 Form Penilaian KPI pada Perspektif *Learning and Growth*

L1.1 Jumlah *training* per bulan

No.	Tanggal	Jenis Training	Tempat	Peserta
1				
2				
3				
...				
Total				

L2.1 Jumlah karyawan yang bersertifikasi dalam satu tahun

No.	Nama Karyawan	Divisi	Jenis Sertifikasi	Waktu Pelaksanaan
1				
2				
3				
4				
5				
...				
Total				

L3.1 Nilai Kepuasan Karyawan

No.	Aspek Kepuasan	Nilai Kepuasan
1	Gaji	#DIV/0!
2	Pekerjaan	#DIV/0!
3	Rekan Kerja	#DIV/0!
4	Promosi	#DIV/0!
5	Supervisi	#DIV/0!
Total Nilai		#DIV/0!

L4.1 Jumlah *benchmarking* per tahun

No.	Tanggal	Partner Benchmark	Tempat
1			
2			
3			
...			
Total			

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 6 *Logbook Wawancara*

No.	Tanggal	Informan	Jabatan	Topik Wawancara
1.	12/08/2019	Kartini	<i>General Manager</i>	Permasalahan Utama Perusahaan
2.	18/09/2019	Kartini	<i>General Manager</i>	Pengukuran Kinerja Karyawan & Perusahaan
3.	24/09/2019	Indah	HRD	Pengelolaan Karyawan
4.	15/10/2019	Afan	<i>Front Office</i>	Okupansi Hotel Berbintang di Madiun
5.	12/11/2019	Rita Susanti	Kabid Dinas Pariwisata Kota Madiun	Madiun <i>Smart City</i>
6.	13/11/2019	Kartini	General Manager	Strategi Eksisting Perusahaan
7.	20/11/2019	Rita Susanti	Kabid Dinas Pariwisata Kota Madiun	Kondisi Bisnis Perhotelan di Kota Madiun
8.	22/11/2019	Kartini	General Manager	Kondisi eksternal dan internal perusahaan
9.	27/11/2019	Kartini	General Manager	Analisis SWOT
10.	03/12/2019	Kartini	General Manager	Validasi <i>strategy map</i>
11.	24/12/2019	Iin	HRD Hotel Amaris	Strategi & pengukuran kinerja Hotel Amaris
12.	28/12/2019	Wiwik	Sales Executive Hotel The Sun	Strategi Pemasaran
13.	30/12/2019	Pratiwi	HRD Hotel The Sun	Strategi & pengukuran kinerja Hotel Amaris
14.	08/01/2020	Kartini	<i>General Manager</i>	Hasil <i>benchmarking</i> & rancangan KPI
15.	23/03/2020	Kartini	<i>General Manager</i>	Validasi KPI
16.	24/03/2020	Eny Yuliani	<i>Food and Beverages Manager</i>	Pengukuran KPI Divisi <i>Food and Beverages</i>
17.	27/03/2020	Agus Setyono	<i>House Keeping Manager</i>	Pengukuran KPI Divisi <i>House Keeping</i>
18.	27/03/2020	Priyo Sasongko	<i>Front Office Manager</i>	Pengukuran KPI Divisi <i>Front Office</i>
19.	31/03/2020	Budiono	<i>Engineering Manager</i>	Pengukuran KPI Divisi <i>Engineering</i>
20.	02/04/2020	Nuri	<i>Human Resource Manager</i>	Pengukuran KPI Divisi <i>Human Resource</i>
21.	08/04/2020	Endah	<i>Accounting Manager</i>	Pengukuran KPI Divisi <i>Accounting</i>

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 7 Kuesioner *Analytical Hierarchy Process*

KUESIONER PENETAPAN BOBOT / PRIORITAS KEY PERFORMANCE INDICATOR HOTEL MERDEKA MADIUN

Kuesioner perbandingan berpasangan ini bertujuan untuk menentukan bobot kepentingan dari setiap sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif *Balanced Scorecard*. Bobot digunakan untuk mengetahui nilai KPI yang lebih penting dan memberikan dampak lebih terhadap proses bisnis perusahaan. KPI yang bernilai lebih baik merupakan gambaran ukuran kerja yang harus dicapai dengan nilai baik untuk peningkatan kerja perusahaan.

Apabila Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi peneliti/mahasiswa: Vita Nindyawati pada e-mail vitanindyawati@gmail.com. Terima kasih atas kesediaan Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Responden diminta untuk memberikan persepsi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki untuk menentukan bobot kepentingan dari dua kriteria yang dibandingkan.
2. Perbandingan berpasangan ini bertujuan untuk mengetahui kriteria-kriteria mana yang mempunyai bobot kepentingan lebih besar dalam pencapaian visi, misi, strategi, sasaran strategis, dan KPI.
3. Responden diharapkan memilih pada nilai bobot perbandingan berpasangan kriteria dan sub kriteria dengan perbedaan tingkat kepentingannya.
4. Untuk mempermudah responden dalam melakukan pembobotan, maka tingkat kepentingan yang digunakan adalah sebagai berikut:

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Skala	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen <i>sama penting</i>	Kedua elemen memiliki pengaruh yang <i>sama</i>
3	Elemen yang satu <i>sedikit lebih penting</i> daripada elemen yang lain	Penilaian <i>sedikit lebih memihak</i> pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Elemen yang satu <i>lebih penting</i> daripada elemen yang lain	Penilaian <i>sangat memihak</i> pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
7	Elemen yang satu <i>jelas sangat penting</i> daripada elemen yang lain	Salah satu elemen <i>sangat berpengaruh</i> dan dominasinya tampak secara nyata
9	Elemen yang satu <i>mutlak sangat penting</i> daripada elemen yang lain	Bukti bahwa salah satu elemen <i>sangat penting</i> daripada pasangannya adalah sangat jelas
2, 4, 6, 8	<i>Nilai tengah</i> di antara dua perbandingan yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan di antara kedua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Jika elemen x mempunyai salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen y maka elemen y mempunyai nilai kebalikan dibandingkan dengan elemen x	

(Sumber: Saaty T. L., 1980)

Lampiran 7 Kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (Lanjutan)

CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Indikator A	Skala																		Indikator B
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan	

Artinya → Untuk pencapaian perspektif keuangan sedikit lebih penting dibandingkan dengan pencapaian perspektif pelanggan. Akan tetapi, jika Anda merasa pencapaian perspektif pelanggan sedikit lebih penting dibandingkan pencapaian indikator perspektif keuangan, maka pengisian skala penilaiannya adalah sebagai berikut:

Indikator A	Skala																		Indikator B
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan	

PENGISIAN KUESIONER

Perspektif

Indikator A	Skala																		Indikator B
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan	
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal	
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan pertumbuhan	
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal	
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan pertumbuhan	
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan pertumbuhan	

Sasaran Strategis Financial

Indikator A	Skala																		Indikator B
Peningkatan Laba	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Pendapatan	
Peningkatan Laba	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Efisiensi Biaya	
Peningkatan Pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Efisiensi Biaya	

Lampiran 7 Kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (Lanjutan)

Sasaran Strategis Customer

Indikator A	Skala																Indikator B	
Peningkatan <i>Brand Image</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
Peningkatan <i>Brand Image</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Customer Retention</i>
Peningkatan <i>Brand Image</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Customer Relationship</i>
Peningkatan <i>Brand Image</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Kuantitas Media Pemasaran
Peningkatan Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Customer Retention</i>
Peningkatan Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Customer Relationship</i>
Peningkatan Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Kuantitas Media Pemasaran
Peningkatan <i>Customer Retention</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Customer Relationship</i>
Peningkatan <i>Customer Retention</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Kuantitas Media Pemasaran
Peningkatan <i>Customer Relationship</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Kuantitas Media Pemasaran

Sasaran Strategis IBP

Indikator A	Skala																	Indikator B
Peningkatan Kualitas Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Kerjasama dengan OTA
Peningkatan Kualitas Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Inovasi
Peningkatan Kualitas Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perancangan SOP
Peningkatan Kualitas Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meng-upgrade Fasilitas

Lampiran 7 Kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (Lanjutan)

Indikator A	Skala																	Indikator B
Peningkatan Kualitas Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Partnership</i>
Memperbanyak Kerjasama dengan OTA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Inovasi
Memperbanyak Kerjasama dengan OTA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perancangan SOP
Memperbanyak Kerjasama dengan OTA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meng- <i>upgrade</i> Fasilitas
Memperbanyak Kerjasama dengan OTA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Partnership</i>
Peningkatan Inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perancangan SOP
Peningkatan Inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meng- <i>upgrade</i> Fasilitas
Peningkatan Inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Partnership</i>
Perancangan SOP	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meng- <i>upgrade</i> Fasilitas
Perancangan SOP	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Partnership</i>
Meng- <i>upgrade</i> Fasilitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Partnership</i>

Sasaran Strategis LG

Indikator A	Skala																	Indikator B
Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kepuasan karyawan
Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Training</i>
Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Benchmarking</i> Dengan Kompetitor
Peningkatan kepuasan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan <i>Training</i>
Peningkatan kepuasan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Benchmarking</i> Dengan Kompetitor
Peningkatan <i>Training</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Benchmarking</i> Dengan Kompetitor

Lampiran 7 Kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (Lanjutan)

KPI - Financial SS 1 Peningkatan Laba

Indikator A	Skala																	Indikator B
Margin Laba	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ebitda Margin
Margin Laba	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	GOPPAR
Ebitda Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	GOPPAR

KPI - Financial SS 2 Peningkatan Pendapatan

Indikator A	Skala																	Indikator B
Occupancy Rate	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ADR
Occupancy Rate	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RevPAR
ADR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RevPAR

KPI - Customer SS 1 Peningkatan Brand Image

Indikator A	Skala																	Indikator B
Peningkatan Google Rating	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Review Positif pada Google Review

KPI - Customer SS 2 Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Indikator A	Skala																	Indikator B
Persentase Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase Komplain Pelanggan per Bulan

KPI - Customer SS 3 Peningkatan Customer Retention

Indikator A	Skala																	Indikator B
Customer Loyalty	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akuisisi Pelanggan Instansi

Lampiran 7 Kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (Lanjutan)

KPI – IBP SS 1 Peningkatan Kualitas Pelayanan

Indikator A	Skala																		Indikator B
Pelayanan Waktu <i>Check In</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nilai Kebersihan Kamar	
Pelayanan Waktu <i>Check In</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nilai Mutu Pelayanan <i>Breakfast</i>	
Pelayanan Waktu <i>Check In</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nilai Mutu Pelayanan <i>Room Service</i>	
Pelayanan Waktu <i>Check In</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Kesalahan Kerja Karyawan dalam Satu Bulan	
Nilai Kebersihan Kamar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nilai Mutu Pelayanan <i>Breakfast</i>	
Nilai Kebersihan Kamar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nilai Mutu Pelayanan <i>Room Service</i>	
Nilai Kebersihan Kamar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Kesalahan Kerja Karyawan dalam Satu Bulan	
Nilai Mutu Pelayanan <i>Breakfast</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nilai Mutu Pelayanan <i>Room Service</i>	
Nilai Mutu Pelayanan <i>Breakfast</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Kesalahan Kerja Karyawan dalam Satu Bulan	
Nilai Mutu Pelayanan <i>Room Service</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Kesalahan Kerja Karyawan dalam Satu Bulan	

Lampiran 8 Dokumentasi wawancara



Wawancara dengan *General Manager* Hotel Merdeka Madiun



Wawancara dengan *Human Resource Manager* Hotel Merdeka Madiun



Wawancara dengan Ibu Rita, Dinas Kepariwisata Kota Madiun

Lampiran 8 Dokumentasi wawancara (Lanjutan)



Benchmarking dengan Hotel Amaris Madiun



Benchmarking dengan Sales Executive Hotel The Sun Madiun

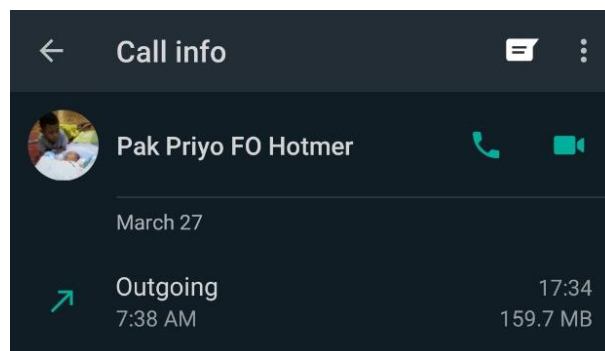


Benchmarking dengan HRD Hotel The Sun Madiun

Lampiran 8 Dokumentasi wawancara (Lanjutan)



Wawancara *online* dengan *Food and Beverages Manager* via Whatsapp *call*



Wawancara *online* dengan *Front Office Manager* via Whatsapp *call*



Wawancara *online* dengan *House Keeping Manager* via Whatsapp *call*

Lampiran 8 Dokumentasi wawancara (Lanjutan)



Wawancara *online* dengan *Engineering Manager* via Whatsapp *call*



Wawancara *online* dengan *Human Resource Manager* via Whatsapp *call*



Wawancara *online* dengan *Accounting Manager* via Whatsapp *call*

Lampiran 9 Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Survey Kepuasan Pelanggan Hotel Merdeka Madiun (Customer Satisfaction Survey)

Para tamu yang terhormat, kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Jawaban yang Anda berikan sangat berarti untuk kemajuan perusahaan kami. Mohon mengisi kuesioner dibawah ini dengan jujur. Terimakasih

Dear our beloved guests, this questionnaire aims to measure customer satisfaction. Your answer is very meaningful for the performance of our company. Please fill this questionnaire below honestly. Thank you

Berikutnya

Jenis Kelamin (Gender) *

☐ Laki-laki (Male)

☐ Perempuan (Female)

Umur (Age) *

☐ 17 - 22

☐ 23 - 28

☐ 29 - 34

☐ 35 - 40

☐ >40

Lampiran 9 Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Lanjutan)

Pekerjaan (Job) *

- ☐ Pelajar / Mahasiswa (Student)
- ☐ Pegawai Negeri Sipil (Government Employees)
- ☐ Wiraswasta / Pengusaha (Businessman)
- ☐ Pegawai BUMN (SOE Employee)
- ☐ Swasta (Private)
- ☐ Other: _____

Sudah berapa kali Anda menginap di Hotel Merdeka Madiun dalam satu tahun terakhir?
(How many times have you stayed at Merdeka Hotel in the past year?) *

- ☐ 1 kali (1 time)
- ☐ 2 kali (2 times)
- ☐ 3 kali (3 times)
- ☐ 4 kali (4 times)
- ☐ Lebih dari 4 kali (More than 4 times)

Pertama kali mengenal Hotel Merdeka Madiun dari: (First time knowing Merdeka Hotel from:) *

- ☐ Keluarga (Family)
- ☐ Teman (Friends)
- ☐ Biro perjalanan (Travel agency)
- ☐ Agen perjalanan online (Online travel agent)
- ☐ Iklan (Advertisement)
- ☐ Other: _____

Tujuan menginap di Hotel Merdeka Madiun:
(Purpose of staying at Merdeka Hotel:) *

- ☐ Berlibur (Vacationing)
- ☐ Dinas (Working)
- ☐ Bisnis (Business)
- ☐ Other: _____

Lampiran 9 Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Lanjutan)

Pertanyaan (Questions)

Berilah rating 1-5 berdasarkan apa yang Anda rasakan
Keterangan : 1 = Sangat buruk; 2 = Buruk; 3 = Cukup baik;
4 = Baik; 5 = Sangat baik

Please give rating 1-5 based on how you feel
Note: 1 = Very bad; 2 = Bad; 3 = Good enough; 4 = Good; 5
= Very good

Produk atau fasilitas yang ditawarkan sesuai
dengan yang diinginkan tamu (Products or
facilities offered are what guests want) *

1 2 3 4 5

Sangat buruk (Very bad) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat baik (Very good)

Kecapatan proses check in (The quickness
of check in process) *

1 2 3 4 5

Sangat lambat (very slow) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat cepat (very quick)

Kualitas pelayanan karyawan dalam
menghadapi keluhan dari tamu (The quality
of employee services in handling
complaints from guests) *

1 2 3 4 5

Sangat buruk (Very bad) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat baik (Very good)

Keramahan karyawan hotel dalam melayani
tamu (Hospitality of hotel employees in
giving service to the guests) *

1 2 3 4 5

Sangat buruk (Very bad) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat baik (Very good)

Kualitas pelayanan sarapan (The quality of
breakfast service) *

1 2 3 4 5

Sangat buruk (Very bad) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat baik (Very good)

Lampiran 9 Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Lanjutan)

Kecepatan pelayanan room service (The quickness of room service) *

1 2 3 4 5

Sangat buruk (Very bad) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat baik (Very good)

Kebersihan Kamar Hotel Merdeka Madiun (The cleanliness of the Merdeka Hotel Room) *

1 2 3 4 5

Sangat buruk (Very bad) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat baik (Very good)

Apa yang perlu di upgrade oleh Hotel Merdeka Madiun? (What needs to be upgraded by the Merdeka Madiun Hotel?) *

☐ Fasilitas (Facilities)

☐ Kebersihan (Cleanliness)

☐ Keindahan (Beauty)

☐ Keramahan (Hospitality)

☐ Keamanan (Security)

☐ Other: _____

Apakah Anda merasa puas menginap di Hotel Merdeka Madiun? (Do you feel satisfied staying at Merdeka Madiun Hotel?) *

☐ Puas (Satisfied)

☐ Cukup puas (Quite satisfied)

☐ Tidak puas (Not satisfied)

Lampiran 9 Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Lanjutan)

Apakah Anda akan menginap di Hotel Merdeka Madiun lain waktu? (Will you stay at the Merdeka Madiun Hotel next time?) *

☐ Ya (Yes)

☐ Tidak (No)

☐ Mungkin (Maybe)

Apakah Anda akan merekomendasikan Hotel Merdeka Madiun kepada teman / keluarga? (Would you recommend Merdeka Madiun Hotel to friends / family?) *


☐ Pasti (Sure)

☐ Tidak (No)

☐ Mungkin (Maybe)

Kritik dan saran (Critics and suggestions) *

Your answer

 Back

Submit

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 10 Kuesioner Kepuasan Karyawan

SURVEY KEPUASAN KARYAWAN HOTEL MERDEKA MADIUN

* Wajib

Divisi: *

☐ Front Office

☐ Food & Beverage

☐ Accounting

☐ Human Resource

☐ Housekeeping

☐ Engineering

Berikutnya

Pernyataan

Dibawah ini tersedia beberapa pernyataan yang perlu Anda pilih sesuai dengan yang Anda rasakan. Berilah rating 1-5 diantara pernyataan yang ada.

Keterangan:

1: Sangat Tidak setuju

2: Tidak setuju

3: Cukup setuju

4: Setuju

5: Sangat setuju

1. Besar gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

2. Perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawannya (Kesehatan, THR, dll) *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Lampiran 10 Kuesioner Kepuasan Karyawan (Lanjutan)

3. Karyawan memperoleh haknya dengan baik *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

4. Perusahaan membayar lemburan karyawan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

5. Perusahaan menyediakan peralatan kerja sesuai yang dibutuhkan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

6. Peralatan kerja yang tersedia membuat kelancaran kerja karyawan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

7. Kondisi lingkungan kerja telah membuat lancarnya pekerjaan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

8. Tanggung jawab pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan saya *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Lampiran 10 Kuesioner Kepuasan Karyawan (Lanjutan)

9. Rekan kerja saling membantu pekerjaan karyawan lain *	1 2 3 4 5	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Sangat Setuju
10. Hubungan kekerabatan yang terjalin seperti suasana kekeluargaan *	1 2 3 4 5	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Sangat Setuju
11. Tidak ada persaingan antar rekan kerja *	1 2 3 4 5	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Sangat Setuju
12. Rekan kerja saling memotivasi satu sama lainnya *	1 2 3 4 5	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Sangat Setuju
13. Perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri (training, seminar, dll) *	1 2 3 4 5	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Sangat Setuju
14. Keahlian saya berkembang di perusahaan ini *	1 2 3 4 5	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Sangat Setuju

Lampiran 10 Kuesioner Kepuasan Karyawan (Lanjutan)

15. Informasi kesempatan promosi terbuka bagi semua karyawan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

16. Peluang mengembangkan karier tinggi *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

17. Pimpinan disiplin, bijaksana, dan memberikan contoh yang baik *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

18. Pimpinan mampu memotivasi karyawan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

19. Pimpinan bersikap tegas dan adil kepada semua karyawan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

20. Pimpinan memberikan kepercayaan dan kebebasan karyawan dalam bekerja tanpa diawasi secara ketat *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Back Submit

Lampiran 11 Tentang Penulis



Vita Nindyawati Amadhy atau yang biasa dipanggil Vita, lahir di Madiun pada tanggal 22 Maret 1998. Penulis merupakan anak tunggal. Telah menempuh pendidikan formal di TK PG Pagotan Madiun, SD Negeri Purworejo 03 Madiun, SMP Negeri 01 Geger Madiun, SMA Negeri 02 Madiun. Setelah tamat pendidikan SMA pada tahun 2016, penulis kemudian melanjutkan pendidikan pada jenjang strata 1 di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Selama kuliah, penulis aktif dalam berbagai kegiatan perkuliahan dan organisasi. Dalam berorganisasi penulis aktif dalam *Business Management Student Association* sebagai staf *College Welfare Division* pada tahun kedua kuliah dan manajer Riset dan Teknologi pada tahun ketiga. Selain itu, penulis juga bergabung dengan kepanitiaan Manajemen Bisnis Festival selama dua periode sebagai *roadshow division*. Dalam bidang akademik, penulis mendapatkan prestasi yaitu menjadi finalis *National Business Case Competition* yang diadakan oleh Universitas Airlangga pada tahun 2017. Selain aktif berorganisasi, penulis juga memiliki berbagai riwayat pelatihan yakni Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa (LKMM) tingkat PraTD dan TD, Pelatihan Karya Tulis Ilmiah (PKTI) TD, Pelatihan Jurnalistik dan Kewirausahaan.

Selain aktif di tingkat universitas, penulis juga aktif dalam memperbanyak pengalaman dengan mengikuti beberapa program magang. Penulis telah menjalani magang di PT Inka Multi Solusi (2018), PT Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional V Surabaya (2019), dan magang di PT Boma Bisma Indra (Persero) pada tahun 2020. Penulis memiliki ketertarikan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Kinerja, dan Manajemen Strategi. Penulis sangat terbuka untuk melakukan diskusi mengenai berbagai hal dan dapat dihubungi melalui kontak email penulis berikut ini: vitanindyawati@gmail.com.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)